

BIZNES ODPOWIEDZIALNY wobec interesariuszy

*Business responsible
to stakeholders*

redakcja naukowa

Andrzej Chodyński



Kraków 2013

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:

Prof. dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch

Korekta:

Kamila Zimnicka-Warchoł, Barbara Barszcz-Przełożny (s. 155–172)

Okładka:

Joanna Sroka

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2013

ISBN 978-83-7571-230-8

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana
w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych,
kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela
praw autorskich

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM
Kraków 2013

Sprzedaż prowadzi:

Księgarnia u Frycza

Kampus Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1

30-705 Kraków

tel./faks: (12) 252 45 93

e-mail: ksiegarnia@kte.pl

DTP:

Joanna Sroka

Druk i oprawa:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.

Spis treści

(Contents)

| | |
|--|---|
| Wprowadzenie (Introduction) Andrzej Chodyński | 7 |
|--|---|

Andrzej Chodyński

| | |
|---|----|
| Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu (Responsible entrepreneurship and relationships with stakeholders in business models) | 11 |
|---|----|

Marian Huczek

| | |
|--|----|
| Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa (NGO as important stakeholder and partner of the enterprise) | 33 |
|--|----|

Anna Piziak-Rapacz

| | |
|---|----|
| Odpowiedzialność za realizację programu energetyki jądrowej w Polsce (Responsibility for implementation nuclear energy in Poland) | 59 |
|---|----|

Wojciech Huszlak, Błażej Pasiut

| | |
|--|----|
| Negocjacyjne formy realizacji oczekiwań interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstw (Negotiation forms of completing stakeholders' expectations in development of enterprises) | 81 |
|--|----|

Magdalena Mielus

| | |
|---|-----|
| Koncepcje menadżerskie w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie a interesariusze (The management concepts in the changes management in the company and stakeholders) | 105 |
|---|-----|

Jan Knapik

Rozwój małej firmy farmaceutycznej wobec wymogów CSR
(przypadek firmy IKS)

*(The development of a small pharmaceutical company to the
requirements of CSR, case study of the IKS company)*129

Vesna Milovanović, Snežana Milićević

Corporate social responsibility approach implementation in serbian
hotel industry

*(Implementacja podejścia społecznej odpowiedzialności
przedsiębiorstw w serbskim przemyśle hotelarskim)*155

Noty o autorach

(Notes about authors)173

Wprowadzenie (Introduction)

Współczesne koncepcje rozwoju przedsiębiorstw uwzględniają w coraz szerszym zakresie rolę interesariuszy. Wpływają oni bowiem, choć z różną siłą i w zależności od sytuacji, na zachowania podmiotów gospodarczych. Interesariusze występują zarówno w skali globalnej, regionalnej i lokalnej, co oznacza, że ich oddziaływanie jest istotne zarówno wobec korporacji, jak i firm małych oraz średnich. Jest ono potęgowane poprzez tworzenie sieci interesariuszy. Odpowiedzią podmiotów gospodarczych jest próba spełnienia ich oczekiwań. Problem polega jednak na tym, że oczekiwania interesariuszy są różne i zaspokojenie ich potrzeb wiąże się z kompromisem, który może być budowany na podstawie pewnego wspólnego zbioru wartości. Oparcie się na nich prowadzi do budowy odpowiedzialności wobec interesariuszy. Najczęściej w literaturze przedmiotu jako współczesny paradygmat zarządzania przyjmuje się równoczesną realizację celów przedsiębiorstwa, obierając za punkt wyjścia wartości związane z aspektami ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi. Takie podejście wiąże się z realizacją założeń tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility). Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy w praktyce oznacza realizację założeń CSR. Warto jednak podkreślić, że problematyka ta jest już dość dobrze znana dużym podmiotom gospodarczym. Powszechnie wprowadzane są kodeksy etyczne oraz upowszechniane tzw. najlepsze praktyki biznesowe. W mniejszym stopniu założenia CSR znane są i stosowane w firmach małych i średnich. Nie oznacza to, że wartości związane z aspektami społecznymi czy ekologicznymi nie są zawarte w zbiorze wartości kadry zarządzającej i pracowników tych firm. Często działania wskazujące na konieczność respektowania określonych wartości nie są ujmowane w postaci dokumentów (jak na przykład kodeksy etyczne). Działania zmierzające do realizacji pewnego zbioru wartości opierają się na decyzjach, które określić można jako odpowiedzialne.

Interesujące informacje zawarto w udostępnionym przez PARP raporcie z 9 grudnia 2011 r. pt.: *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, opracowanym przez MillwardBrown

SMG/KRC i PwC. Z badań wynika, że korzyści z realizacji społecznej odpowiedzialności (CSR), niezależnie od tego czy wdrażają te zasady, dostrzega 76% działających w Polsce dużych firm, ale już tylko 58% mikroprzedsiębiorstw. Równocześnie znajomością samego pojęcia „społecznej odpowiedzialności biznesu” wykazuje się 70% firm dużych, średnich – 50%, a małych i mikro, odpowiednio: 36% i 26%. Wśród znających to pojęcie nieco ponad 2/3 realizuje działania z tym związane, przy czym tylko w 56% dotyczy to mikrofirm. Autorzy raportu podkreślają, że firmy mogą realizować działania społecznie odpowiedzialne, nawet nie znając tego pojęcia.

Rozważania o roli interesariuszy oraz znaczeniu koncepcji CSR odnoszą się często do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Warto przy tym podkreślić, że pojęcie konkurencyjności jest rozpatrywane w literaturze przedmiotu, mając na uwadze różne poziomy tej konkurencyjności, mianowicie¹:

- mikro-mikro, na poziomie indywidualnych konsumentów, indywidualnych przedsiębiorców i pojedynczych pracowników,
- mikro, na poziomie przedsiębiorstw (niejednoosobowych) i gospodarstw domowych posiadających więcej niż jednego konsumenta,
- poziom mezo odnoszony jest do branż, sektorów, ale także określonych części gospodarki w ujęciu terytorialnym, na przykład województwa, prowincje, stany. Poziom mezo coraz częściej uwzględnia aspekty przestrzenne (terytorialne, geograficzne), odnosząc się do konkurencyjności makroregionów, regionów, województw, powiatów czy gmin.
- makro, odnoszony do gospodarek narodowych,
- regionalny, odnoszony do grup krajów oraz globalny dotyczący gospodarki światowej. Warto jednak zwrócić uwagę, że pojęcie regionu w literaturze przedmiotu odnoszone jest dosyć często nawet do poziomu województwa.

Konkurencyjność można zatem analizować, odnosząc się zarówno do kryterium przedmiotowo-podmiotowego, związanego z określonym rodzajem działalności gospodarczej oraz rodzajem podmiotu gospodarczego, jak i do kryterium geograficznego.

Warto jednak podkreślić, że przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną o charakterze globalnym albo lokalnym. Przewaga globalna opiera się na efektywnej rywalizacji na rynkach, podlegających konkurencji globalnej. W przypadku gdy przedsiębiorstwo jest w stanie konkurować jedynie na wybranych rynkach, to mówimy o przewadze lokalnej. Jej przykładami może być przewaga na poziomie kraju, regionu, województwa czy miasta lub nawet jego części². Prze-

¹ *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 51–52.

² B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 157–158.

sadna konkurencja może prowadzić do zmniejszenia konkurencyjności rynków narodowych, zwiększając się bowiem różnice między regionami i krajami. Może też przyczyniać się do powstawania problemów społecznych na dużą skalę. Wpływa negatywnie na rozwój solidarności i dialog między ludźmi, narodami i społeczeństwami. Przesadna konkurencja może negatywnie oddziaływać na możliwości organizacji publicznych oraz demokracji przedstawicielskiej na poziomach: globalnym, krajowym, lokalnym oraz przedsiębiorstw³.

Niniejsza monografia podejmuje temat konkurencyjności na poziomie przede wszystkim mikro i częściowo mezo. Odnosi się do konkurencyjności przedsiębiorstw i uwarunkowań ich funkcjonowania na określonym terytorium (województwo, region, ale częściowo także kraj). Badania w tym zakresie natrafiają na trudności związane głównie ze zróżnicowaniem form organizacyjnych i specyfiki podmiotów gospodarczych. Z jednej strony mamy na przykład do czynienia z korporacjami, a z drugiej – z firmami małymi i średnimi. W takim razie w różnym stopniu należy uwzględniać rodzaj czynników wpływających na konkurencyjność poszczególnych przedsiębiorstw. Czynniki te mają charakter makroekonomiczny, mezoekonomiczny oraz mikroekonomiczny.

Czynniki (determinanty) makroekonomiczne odnoszą się do zasobów produkcyjnych (wielkość i struktura) oraz efektywności ich wykorzystywania. Są związane z systemem społeczno-ekonomicznym i polityką gospodarczą rządu, a także z oddziaływaniem na międzynarodowe otoczenie ekonomiczne. Mezoekonomiczne determinanty konkurencyjności nawiązują do koncepcji „diamentu” M. Portera, na który składają się: czynniki wytwórcze, popytowe, układ branżowy oraz możliwości tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Na poziomie mikroekonomicznym determinanty odnoszą się do operacjonalizacji związanej z pozycją konkurencyjną, potencjałem konkurencyjności i strategią konkurencyjną⁴.

Konkurencyjność może odnosić się do problematyki tworzenia modeli biznesu. Podejmując ten temat, Andrzej Chodyński zwraca uwagę, że modele biznesu mogą być realizowane w sposób przedsiębiorczy. Mogą się opierać na założeniach odpowiedzialnej przedsiębiorczości, bazując na konieczności realizacji wiązki celów, wzajemnie ze sobą powiązanych, mianowicie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Realizacja tych celów, w oparciu o interakcje z interesariuszami, w szczególności na poziomie lokalnym uwzględnia wykorzystanie zasobów, głównie niematerialnych. Podlegają one wymianie między uczestniczącymi podmiotami na podstawie powiązań sieciowych, z wykorzystaniem międzyorganizacyjnego uczenia się. Wsparcie działań przedsiębiorczych może pochodzić od

³ Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Warszawa 1996, s. 148 [za:] „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2008, numer specjalny: *Moralne problemy bezpieczeństwa*, red. J. Konieczny, s. 70.

⁴ *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 72, 99.

organizacji non profit. Temat ten podjął Marian Huczek, odnosząc się w szczególności do roli organizacji pozarządowych jako interesariusza przedsiębiorstw, podkreślając znaczenie tych organizacji dla legitymizacji podmiotów gospodarczych. Rola interesariuszy, głównie sektora społecznego jest szczególnie istotna przy realizacji dużych inwestycji, wpływających na bezpieczeństwo energetyczne kraju, ale także budzących szerokie dyskusje w kwestii bezpieczeństwa ekologicznego. Na konieczność dialogu z interesariuszami społecznymi w odniesieniu do energetyki jądrowej zwraca uwagę w swym opracowaniu Anna Piziak-Rapacz. Analizę relacji z interesariuszami w rozwoju przedsiębiorstw podjęli Wojciech Huszlak i Błażej Pasiut. Nawiązując do koncepcji CSR, szczególną uwagę zwrócili na rolę negocjacji, podkreślając znaczenie negocjacji partnerskich z interesariuszami, które prowadzą do zwycięstwa wszystkich zainteresowanych stron.

Współczesne przedsiębiorstwo, budując swoją pozycję konkurencyjną, realizuje zmiany w organizacji. Zmiany te, w których realizacji ważna rola przypada menedżerom, mogą opierać się na kontaktach z interesariuszami z wykorzystaniem założeń CSR. Ten ważny temat podejmuje Magdalena Mielus. Kolejne rozdziały monografii wskazują na rolę CSR w działalności przedsiębiorstw. Jan Knapik w prezentowanym studium przypadku firmy należącej do grupy MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw) zwraca uwagę, że budując strategię rozwoju, badana firma uwzględnia problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu bez rozeznania znaczenia i zdefiniowanego zakresu tego pojęcia. Należy zatem domniemywać, że nie realizuje w sposób zaplanowany opisywanych w literaturze i przyjętych jako praktyki biznesowe poszczególnych etapów zarządzania interesariuszami. Prezentowane w opracowaniu spostrzeżenia są zgodne z wynikami badań PARP przywoływanymi w Raporcie z 9 grudnia 2011 r. Na znaczącą rolę koncepcji CSR w budowie konkurencyjności firm hotelarskich, poprzez budowę więzi z interesariuszami na przykładzie firm (sieci) hotelarskich w Serbii zwracają uwagę Vesna Milovanović oraz Snežana Milićević.

Niniejsza monografia odnosi się roli interesariuszy w realizacji założeń odpowiedzialnego rozwoju podmiotów gospodarczych. Stanowi kontynuację problematyki podejmowanej w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, zawartej w opracowaniu z roku 2012 pt. *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*. Nawiązuje ponadto do dwóch wcześniejszych monografii, z roku 2011 pt. *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionu* oraz *Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu*. Pozycje te wydała Oficyna Wydawnicza AFM.

Andrzej Chodyński

Andrzej Chodyński

Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu

*(Responsible entrepreneurship and relationships with stakeholders
in business models)*

Słowa kluczowe: odpowiedzialność, przedsiębiorczość, interesariusze, model
biznesu, sieć biznesowa

Key words: responsibility, entrepreneurship, stakeholders, business model,
business network

Wprowadzenie

Współczesne formy organizacji o charakterze komercyjnym odnoszą się zarówno do pojedynczych przedsiębiorstw, zgrupowań kapitałowych (np. korporacji) oraz powiązań o charakterze sieciowym. Formy te są przyjmowane w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. Aktualnie znaczenia nabiera dyskurs o odpowiedzialnym rozwoju przedsiębiorstwa. Taki rozwój kojarzy się z odpowiedzialnością wobec wszystkich interesariuszy. Można go wiązać z realizacją koncepcji rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*), koncepcji potrójnego fundamentu (*triple bottom line*), społecznej odpowiedzialności biznesu, a także *sustainability business*. Ma odniesienie do różnych koncepcji budowy modeli biznesu. W szczególności warto uwagi są propozycje odpowiedzialnych, przedsiębiorczych modeli biznesu. Słowo „odpowiedzialność” najczęściej kojarzone jest z równoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, pozostających ze sobą w interakcji.

Odpowiedzialna przedsiębiorczość oznacza, że uwzględnia ona zarówno przesłanki związane z korzyściami ekonomicznymi, ale także bierze pod uwagę realizację celów społecznych i ekologicznych z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy¹. K. Kriščiūnas i J. Greblikajtė precyzują pojęcie odpowiedzialnej przedsiębiorczości (*responsible entrepreneurship*) według dokumentu Unii Europejskiej (Communication from the Commission concerning „Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development”, 2002). Oznacza ona ofiarowanie dobrowolnych strategii biznesu do realizacji *sustainable development* i pozostaje zgodna z założeniami CSR². Można zatem przyjąć, że odpowiedzialna przedsiębiorczość biznesowa oznacza równoczesne osiąganie w sposób przedsiębiorczy trzech grup celów: ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy.

T. Hahn i F. Figge uważają, że główne, bieżące podejście do *corporate sustainability* jest niezgodne z rozwojem zrównoważonym (*sustainable development*)³. Przeważy bowiem nastawienie na akcentowanie efektów ekonomicznych nad społecznymi i ekologicznymi. Jednak fakt, że zarówno *corporate sustainability*, jak i *sustainable development* uwzględniają kompozycję tych trzech efektów (celów), powoduje, że należy je rozpatrywać jako konstrukty wieloaspektowe (*multifaceted construct*). Wymienieni autorzy wskazują przy tym na trzy zasady rozwoju zrównoważonego:

- integralność (nienaruszalność) środowiska naturalnego (*environmental integrity*),
- pomyślność ekonomiczna (*economic prosperity*),
- sprawiedliwość społeczna (*social equity*).

Podkreślana jest także sprawiedliwość międzypokoleniowa.

Rozwój koncepcji rozwoju zrównoważonego przyczynił się do powstania poglądów zmierzających do budowy modeli biznesu, uwzględniających cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Te ostatnie często traktowane jako część celów społecznych. Wychodząc z teorii zasobowych, jako model biznesu przyjmuje się zbiór (*set*) zdolności (*capabilities*), skonfigurowanych dla kreacji wartości, zgodnie zarówno ze strategicznymi celami ekonomicznymi, jak i społecznymi⁴. Modele biznesu coraz częściej przyjmują postać modeli przedsiębiorczych. Są one tworzone wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, opierającym się nie tylko na powiązaniach kapitałowych, ale coraz częściej – o charakterze sieciowym. Sieć jest traktowana jako źródło nowych zasobów, w tym niematerialnych, umożliwiających realizację założeń *sustainability*. Sieć może być rozpatrywana z punktu widzenia

¹ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 155.

² K. Kriščiūnas, J. Greblikajtė, *Entrepreneurship in sustainable development: SMEs innovativeness in Lithuania*, „Engineering Economics” 2007, t. 54, nr 4, s. 20–26.

³ T. Hahn, F. Figge, *Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability*, „Journal of Business Ethics” 2011, t. 104, nr 3, s. 325–345.

⁴ C. Seelos, J. Mair, *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty; a strategic view*, „Academy of Management Perspectives” 2007, t. 21, nr 4, s. 49–63.

paradygmatu sieciowego oraz teorii interesariuszy. Ci ostatni mogą być analizowani z uwzględnieniem teorii neoinstytucjonalnej.

1. Uwarunkowania sieciowe proekologicznych modeli biznesu – rola interesariuszy

Układom sieciowym poświęca się aktualnie wiele uwagi. Istotna jest zatem odpowiedź na pytanie, jaki wpływ na budowane modele biznesu ma fakt uczestnictwa podmiotu gospodarczego w sieci. Modele te będą uzależnione m.in. od usytuowania firmy w sieci, rodzaju tej sieci, a także od tego, w ilu układach sieciowych firma funkcjonuje. Firma powinna zatem posiadać model biznesu, który umożliwi jej uwzględnienie faktu występowania w różnych sieciach.

Tworząc model biznesu, należy brać pod uwagę, że⁵:

- cele układów sieciowych posiadają naturę strategiczną, co odróżnia je od układów kooperacyjnych, posiadających naturę taktyczną lub operacyjną;
- w przypadku występowania pomiędzy podmiotami w sieci powiązań kapitałowych, służą one zabezpieczeniu efektywności współpracy;
- kryteria klasyfikacji układów sieciowych mogą być tworzone na podstawie różnych kryteriów, takich jak:
 - jednokryterialne: związane z kryterium tworzenia wartości (w tym pionowe, poziome i wielowymiarowe, także z uwzględnieniem roli podmiotu w łańcuchu wartości dodanej); wykorzystujące charakter relacji między partnerami (m.in. sieci zdominowane i równorzędne); oparte na formie organizacyjnej (sieci rozproszone, skoncentrowane, z wieloma centrami); stosujące etapowość w tworzeniu sieci (m.in. z uwzględnieniem roli podmiotu centralnego, występowanie agenta i lidera, luźne powiązania, tzw. pajęczyna),
 - wielokryterialne, oparte na stopniu formalizacji i więzi między partnerami, złożoność powiązań i liczba uczestników, zakres i głębokość relacji między partnerami;
- obserwuje się występowanie różnych form organizacji sieciowych, w tym rozwój sieci aliansów, rozumianych jako grupa połączonych z sobą firm przez alianse; grupa konkuruje w określonej domenie (biznes, rynek lub technologia). Sieć aliansów stanowi rodzaj organizacji sieciowej. Interesujące są rozwiązania dotyczące zarządzania siecią aliansów: od wykorzystania czołowej firmy do zarządzania aliansami (z utworzeniem np. centrum kompetencji) aż do utworzenia oddzielnej organizacji.

⁵ W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 8, 31–39, 51, 95–98.

Rozważając aspekty ekologiczne, warto podkreślić, że prawdopodobieństwo przepływu wiedzy między organizacjami w sieci aliansów rośnie wraz z narastającą bliskością pomiędzy firmami, z podkreśleniem znaczenia podzielanych norm, języka, kultury i zaufania⁶.

Konstruując model biznesu, trzeba brać pod uwagę fakt, że poprzez budowę sieci aliansów może się tworzyć tzw. przedsiębiorstwo relacji. Posiada ono globalny zasięg, a partnerzy występują na wszystkich światowych rynkach. Pomimo że uczestnicy są niezależnymi firmami, to sieć zachowuje się jak jedno przedsiębiorstwo w tym sensie, że tworzy wspólną misję i strategię, oferuje jeden produkt lub usługę i następuje wspólny podział zasobów i zysków⁷.

W literaturze analizuje się możliwości budowy przewagi konkurencyjnej sieci na podstawie efektywnego zarządzania relacjami z partnerami sieciowymi. Dla firmy sieciowej podstawowe znaczenie mają jej kompetencje i potencjały w powiązaniu z kompetencjami i potencjałami uczestników sieci. Budowanie takich powiązań opiera się na określonej strategii, aby następnie przejść do zbudowania portfela relacji. Kolejnym etapem jest zarządzanie portfelem relacji. Szczególna rola przypada koordynacji rozproszonych zasobów w sieci⁸. Warunkiem niezbędnym powodzenia tych działań jest jednak zaufanie na poziomie organizacyjnym (instytucjonalnym). Budowa takiego zaufania przebiega od poziomu psychologicznego, poprzez zaufanie społeczne. W ujęciu psychologicznym oparte jest na zaufaniu pomiędzy menadżerami współpracujących przedsiębiorstw, jednak często ulega zmianie i zależy od postrzegania przez menadżerów zachowania partnerów. Zaufanie społeczne opiera się na ocenie dotychczasowych interakcji i w mniejszym stopniu zależy od zaangażowania menadżerów reprezentujących najwyższe kierownictwo, a bardziej od częstych kontaktów pracowników szczebla niższego. Zaufanie instytucjonalne pozwala już na traktowanie partnerskie uczestnika sieci, co umożliwia współpracę nad różnymi projektami⁹. Na budowę zaufania mają wpływ narodowe czynniki kulturowe, a także przyjęte normy i standardy postępowania¹⁰. Podkreślana jest konieczność budowy zaufania jako element strategii personalnej przedsiębiorstwa¹¹.

⁶ J. Singh, *Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns*, „Management Science” 2005, t. 51, nr 5, s. 756–770.

⁷ C.F. Freidheim jr., *The battle of the alliances*, „Management Review” 1999, t. 88, nr 8, s. 46–51.

⁸ A. Eiles, M. Bartels, B. Brunsman, *Managing the relationship portfolio*, „The Journal of Business Strategy” 2003, t. 24, nr 4, s. 30–35.

⁹ E. Garcia-Canal, C.L. Duarte, J.R. Criado, A.V. Llana, *The compression diseconomies in accelerated global alliances*, „Management Decision” 2002, t. 40, nr 8, s. 745–755.

¹⁰ P.M. Doney, J.P. Cannon, M.R. Mullen, *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, s. 3, s. 601–620.

¹¹ A. Pabian, F. Bylok, J. Rajczyk, M. Rajczyk, *Trust as an element of personnel strategy in enterprises in Poland*, „International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning” 2012, t. 2, nr 4, s. 302–305.

Często podkreśla się wpływ uwarunkowań kulturowych m.in. na funkcjonowanie w sieci. Z przeglądu literatury dokonanego przez R. Wolniaka wynika, że wpływ kultury narodowej odnosi się przede wszystkim do sposobu komunikowania w firmie, przywództwa i modelu organizacji (w tym standaryzacji, procesów, umiejętności, struktury i kontroli)¹². Wymieniony autor wskazuje, że ostatnie 20 lat wiążą się ze zmianami kulturowymi w Polsce i aktualnie jako dominujące można wskazać: kolektywizm, osiąganie statusu, zewnątrzsterowność, negatywny stosunek do niepewności i mały dystans wobec władzy. Możliwość realizacji odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstw należy rozważać, biorąc pod uwagę świadomość społeczną, w tym ekologiczną. Świadomość ekologiczną stanowi całość idei, wartości, postaw, poglądów, przekonań i opinii wspólnych dla całych grup społecznych. Dotyczy więc narodów, klas, religii, zawodów. Według K. Górki, B. Pokrobko i W. Radeckiego, świadomość określa sposób myślenia danego społeczeństwa, przyjmuje postać zinstytucjonalizowaną i utrwaloną w formach życia zbiorowego, ukształtowanych historycznie¹³. Świadomość ekologiczna jako część świadomości społecznej rozumiana jest jako stan wiedzy o środowisku, jego zagrożeniach, zanieczyszczeniach, dewastacji i degradacji. Dotyczy także ochrony przyrody i rozwoju gospodarczego w harmonii z przyrodą. Świadomość wiedzy odnosi się do sfery opisowo-technicznej (dotyczącej zależności i powiązań systemów w przyrodzie, procesów w ekosystemach, zagrożeniach i przeciwdziałaniu tym zagrożeniom) i aksjologiczno-normatywnej (odnosi się do norm etyki ekologicznej i systemów wartości). K. Górka i współpracownicy wskazują na trzy etapy kształtowania wiedzy ekologicznej: wiedza potoczna, wiedza ideologiczna (intuicyjna, związana z emocjami) i wiedza powszechna naukowa.

Na budowę modelu biznesu znaczący wpływ ma koncepcja piramidy BoP (Bottom of the Pyramid). BoP odpowiada na pytanie, jak wielkie firmy (*multinational companies*) mogą pomóc ludziom z biednych obszarów, same odnosząc korzyści. BoP zakłada, że biedni ludzie to potencjalni klienci, pod warunkiem że firmy nauczą się, jak fundamentalnie przemyśleć aktualne strategie i modele biznesu, na co zwracają uwagę Ch. Seelos i J. Mair¹⁴. Wymaga to przyswojenia i budowy nowych zasobów (*resources*) i zdolności (*capabilities*) oraz tworzenia powiązań (partnerstwa – *partnership*) na poziomie lokalnym. Rola modelu biznesu BoP (*Base of Pyramid*) opartego na *economic pyramid* w praktyce natrafia na przeszkodę ubóstwa. Biedne lokalne społeczności nie posiadają zasobów do realizacji tego modelu. Jednak brakujące zasoby mogą wносить lokalni partnerzy.

¹² R. Wolniak, *Czynniki kulturowe w polskich organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, t. 11, s. 18–21.

¹³ K. Górka, B. Pokrobko, W. Radecki, *Ochrona środowiska – problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, PWE, Warszawa 1998, s. 30.

¹⁴ Ch. Seelos, J. Mair, *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view*, „Academy of Management Perspectives” 2007, t. 21, nr 4, s. 49–63.

Kapitał (jako zasoby materialne i niematerialne) może pochodzić od organizacji (partnerów), dostarczających zasoby finansowe, ludzkie i wiedzę techniczną (także o rynku). Realizacja modelu biznesu wymaga zdolności (*capabilities*), które dotyczą ustabilizowanych procesów w organizacji. Zmierzają one do osiągnięcia pewnych celów, włączając zarządzanie projektami, organizację grup, treningi przedsiębiorców (*entrepreneurs*) i zarządzanie wieloma relacjami. Istotną rolę grają powiązania, które dotyczą ustabilizowanych funkcjonalnych wymian w ramach relacji z określonymi interesariuszami, włączając społeczności, kanały sprzedaży, organizacje rządowe i społeczeństwo. Przykładem, który podają wspomniani już Ch. Seelos i J. Mair, może być tworzenie kompostowni z odpadów komunalnych, w miejsce nawożenia chemicznego w Bangladeszu. W modelu biznesu występuje m.in. firma tworząca kompost z odpadów miejskich oraz odbiorcy kompostu na wsi. Daje to zatrudnienie wielu osobom. Planuje się realizację odzysku gazu z kompostowni. Przykłady realizacji modeli biznesu opartego o BoP przedstawiono w publikacjach ze wskazaniem ich przydatności w różnych przemysłach (branżach):

- w przemyśle drzewnym w Argentynie¹⁵,
- w branży drzewno-meblarskiej w Brazylii; jako partnerzy (interesariusze) wystąpiły: NGOs (szkolenia, komunikacja) i organizacje rządowe (dla wspierania mikroprzedsiębiorców), utworzono także współdziałające z wymienionymi partnerami grupy przedsiębiorców¹⁶.

Do tej grupy można także zaliczyć działalność wspierającą rolnictwo i ułatwiającą życie mieszkańcom poprzez realizację zrównoważonej technologii (*sustainability technology*), czego przykładem są innowacyjne produkty, jak specjalnie przystosowane pompy wodne dla farmerów w Kenii.

Model biznesu firmy uwzględnia aktywność lokalnych przedsiębiorców, poprzez ich wspieranie w dostarczaniu i utrzymaniu innowacyjnych produktów na rynku. Przykładem może być także wspieranie pożyczkami grup osób, które stają się przedsiębiorcami, zakupując od firmy telefony i wypożyczając je użytkownikom na danym terenie. Innowacyjne produkty rozwijane są wraz z tworzeniem odpowiedniego modelu biznesu z udziałem NGOs. Tworzone modele biznesu są dostosowywane do warunków lokalnych. Powinny uwzględniać kreowanie odpowiednich kanałów dystrybucji.

Jako wzór dla tworzenia tego typu modeli biznesu można przyjąć, że firma kieruje się następującymi zasadami¹⁷:

¹⁵ M.Á. Gardetti, G. D'Andrea, *Masisa Argentina and the evolution of its strategy on the base of the pyramid*, „Greener Management International” 2010, t. 56, May, s. 75–91.

¹⁶ Ch. Gradl, A. Krämer, F. Amadigi, *Partner selection for inclusive business model. The case of Casa Melhor, ibidem*, s. 25–42.

¹⁷ H. Chesbrough, S. Ahern, M. Finn, S. Guerraz, *Business models for technology in the developing world: the role of non – governmental organizations*, „California Management Review” 2006, t. 48, nr 3, s. 48–61.

- określenie rynku, przy ograniczonym zaangażowaniu kapitałowym małych przedsiębiorców lokalnych,
- projektowanie nowych technologii dla mikrobiznesu (w tym narzędzia, biznesplan, procedury kontrolne),
- szkolenie średnich i większych przedsiębiorstw w masowej produkcji maszyn i narzędzi, dokonywanie zakupu technologii od tych przedsiębiorstw,
- promowanie i instalowanie nowych technologii u lokalnych, małych przedsiębiorców,
- monitorowanie efektywności kosztowej i wyników realizacji programu.

W tworzeniu modeli biznesu w oparciu o BoP szczególną rolę odgrywają organizacje niekomercyjne. W koncepcji BoP według J. Brugmann i C.K. Prahalad występują cztery stadia współpracy NGOs z przedsiębiorstwami:

- różne nastawienie do zjawisk liberalizacji i globalizacji. NGOs walczą z zachowaniami przedsiębiorstw głównie w krajach rozwijających się,
- koegzystencja, ocena możliwości wzajemnego wpływu, realizacja wspólnych projektów z korporacjami w zakresie społecznej odpowiedzialności,
- próby wzajemnego uczenia się i współpracy,
- otwarcie na wspólną kreację (*cocreation*) relacji biznesowych (*business relationship*); rozwój modeli biznesu z udziałem przedsiębiorstwa i kluczowym udziałem NGO w tworzeniu wartości (i odwrotnie)¹⁸.

Warto podkreślić, że realizacja w krajach ubogich modeli biznesu w oparciu o BoP odbywa się zarówno z udziałem lokalnych, a także międzynarodowych (w tym europejskich) interesariuszy. Zwraca uwagę wzrost znaczenia NGO jako interesariusza.

2. Uczenie się w budowie modeli biznesu

W budowie modeli biznesu wykorzystać można dorobek teoretyczny, wynikający z dostępnej wiedzy naukowej oraz doświadczenia praktycznego.

Według T. Davenporta i L. Prusaka na wiedzę składają się w sposób zmienny zarówno doświadczenie, wartości, kontekstualne informacje, jak i wgląd ekspercki. Wiedza jest uzupełniana przez oceny oraz nowe doświadczenia i informacje. W organizacji wiedza jest zawarta w dokumentach, organizacyjnej rutynie, procesach, praktykach oraz normach. Jednak wiedza powstaje i podlega wykorzystaniu w świadomości posiadacza tej wiedzy¹⁹. R. McDermott zwraca uwagę, że wiedza

¹⁸ J. Brugmann, C.K. Prahalad, *Cocreating business's. New social compact*, „Harvard Business Review” 2007, t. 6, s. 80–90.

¹⁹ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 5.

to efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia²⁰. A. Brook-
ing wyraża pogląd, że wiedza to połączenie informacji ze zrozumieniem, w jaki
sposób ich użyć²¹. Koncepcja *sustainability* może być zatem realizowana z wyko-
rzystaniem wiedzy jako zasobu, udostępnianego organizacjom, np. poprzez two-
rzenie sieci.

Istotną rolę przypisuje się organizacyjnemu uczeniu w kontekście etycznego
rozwoju organizacji. Etyczne uczenie się organizacji według J. Szczupaczyńskiego
wiąże się z możliwościami radzenia sobie z oczekiwaniami otoczenia, uwzględ-
niającymi instytucjonalne wyobrażenia o społecznej odpowiedzialności biznesu.
Pozwala także menadżerom rozwiązywać dylematy moralne występujące w sytu-
acjach decyzyjnych²². Wymieniony autor wskazuje na cztery poziomy etycznego
uczenia się organizacji:

- poziom jednostki, odnoszący się do heurystyki i standardów moralnych, stra-
teгии postępowania, a także znajomość różnych kontekstów sytuacyjnych oraz
mechanizmów związanych z wyborami moralnymi,
- poziom grupy, co przejawia się w postaci dominujących przekonań, schematów
poznawczych i strategii działania, podkreśla się znaczenie interakcji w grupie
głównie dotyczącej moralnego dyskursu i przywództwa,
- poziom organizacji, zarówno jako wiedza ukryta, jak i dostępna, skodyfikowa-
na, np. w postaci kodeksów etycznych,
- poziom sieci organizacyjnych, gdzie wiedza etyczna to wartości i zasady postę-
powania wykorzystywane i komunikowane na poziomie populacji organizacji.

J. Szczupaczyński proponuje wydzielenie czterech typów organizacyjnego
uczenia się:

- uczenie się jako adaptacja instrumentalna, oparte na reakcji na wymagania oto-
czenia z wykorzystaniem wiedzy instrumentalnej, uwzględniając racjonalność
technokratyczną; prowadzi ono do poprawy skuteczności zarządzania etyczną
odpowiedzialnością organizacji z wykorzystaniem analizy doświadczeń i infor-
macji z otoczenia organizacji jako systemu otwartego,
- uczenie się organizacji jako autogeniczne doskonalenie narzędzi zarządzania
etyczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, oparte na wiedzy instrumental-
nej, i uczenie się traktowane jako proces w systemie samozwrotnym; organiza-
cja w tym systemie jest traktowana jako system autopoietyczny, nie ma charak-
teru adaptacyjnego, opiera się na refleksji, eksperymentowaniu i dążeniu do
mistrzostwa.

²⁰ R. Mc. Dermott, *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*, „California Management Review” 1999, t. 4, s. 106.

²¹ A. Brook-
ing, *Corporate memory. Strategies for knowledge memory*, International Thompson Busi-
ness Press, London 1999, s. 5.

²² J. Szczupaczyński, *Organizacyjne uczenie się jako proces etycznego rozwoju organizacji*, „Przegląd
Organizacji” 2011, t. 12, s. 14–18.

- uczenie się organizacji jako adaptacja transformacyjna, oparta na wiedzy etycznej, odnoszonej do wartości i założeń kultury organizacyjnej, w związku z zakresem i formami etycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jego członków. Uczenie się wiąże się z reakcją na wymagania otoczenia. Następnym jest zmiana wartości i założeń w zakresie etycznej odpowiedzialności.
- uczenie się organizacji jako autogeniczna transformacja, oparta na wiedzy etycznej, i uczenie się jako proces w systemie samozwrotnym; wiąże się z rewizją etycznych założeń kultury organizacyjnej, a także kwestionowaniem dominującej perspektywy postrzegania CSR. Transformacja powstaje według wzoru opartego na dyskursie lub może przyjmować wzór przywódczy. Tworząc zatem model biznesu, można brać pod uwagę proces uczenia się, uwzględniający odpowiedzialność i założenia etyki biznesu.

3. Odpowiedzialna przedsiębiorczość

Analizując przedsiębiorczość, warto podkreślić, że przez to pojęcie rozumie się zdolność osoby do wcielania pomysłów w czyn (definicja Rady Europy). Obejmuje ona twórczość, innowacyjność, podejmowanie ryzyka oraz zdolność do planowania przedsięwzięć i osiągania celów²³. Zakres badań zjawiska przedsiębiorczości jest szeroki i obejmuje cechy osób, osobowość przedsiębiorczą, zachowania przedsiębiorcze (osób), kompetencje osób, analizę wybranych szkół ekonomicznych, ekonomiczną syntezę (dla uzyskania holistycznego punktu widzenia), zarządzanie strategiczne²⁴. Istnieje również szereg nurtów badawczych, dotyczących przedsiębiorczości: ekonomiczny (przedsiębiorstwo a otoczenie, efektywność, dobór czynników produkcji), socjologiczny (uwarunkowania kulturowe i środowiskowe), zarządczy (zachowania, umiejętności, kompetencje, podejmowanie decyzji, koordynacja zasobów) i psychologiczny (predyspozycje do zachowań przedsiębiorczych)²⁵.

W odniesieniu do przedsiębiorstw orientacja przedsiębiorcza oznacza skłonność do zaakceptowania procesu przedsiębiorczego, praktyki i sposobu podejmowanych decyzji oraz uwzględnienie stopnia oddziaływania możliwości rynkowych (identyfikacja i wykorzystanie tych możliwości) na wzrost przedsiębiorstwa²⁶. Jako cechy orientacji przedsiębiorczej wymieniane są: autonomia,

²³ A. Marjański, *Nauki o organizacji, Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, istota, pojęcia i relacje*, SWSPiZ, Warszawa, [online:] www.amrjanski.spoleczna.pl, dostęp: luty 2012.

²⁴ *Innowacyjna przedsiębiorczość*, red. nauk. A. Strzalecki, Wyd. SWPS, Warszawa 2011, s. 23–24.

²⁵ *Ibidem*, s. 57.

²⁶ O. Merlo, S. Auh, *The effects of entrepreneurial orientation, market orientation and marketing sub-unit influence on firm performance*, „Marketing Letters” 2009, t. 20, nr 3, s. 295–311. W.E. Baker, J.M. Sinkula, *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*, „Journal of Small Business Management” 2009, t. 47, nr 4, s. 443–464.

innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, agresywne poszukiwanie możliwości rynkowych²⁷.

W literaturze budowane są modele teoretyczne, związane z przedsiębiorczością organizacji. Zmienne przedsiębiorczości skupione mogą być w czterech konstruktach²⁸: potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej, orientacji przedsiębiorczej (strategicznej), zarządzania strategicznego i dokonań przedsiębiorczych. Zmienne występują w czterech grupach: zmiennych kontrolnych, zmiennych krajobrazu (kontekstu) przedsiębiorczości, zmiennych przedsiębiorczości oraz zmiennych efektywności organizacyjnej. Krajobraz przedsiębiorczości przedstawiany może być jako współzależności ideologii organizacyjnej (odnosi się do kluczowych wartości związanych z przywództwem) i uczenia się. Zmienne krajobrazu przedsiębiorczości mogą służyć do godzenia sprzeczności strategicznych w czterech wymiarach, związanych z organizacją: strategicznym (przedsiębiorczość strategiczna), politycznym (przywództwo strategiczne), administracyjnym (zarządzanie przedsiębiorcze) i behawioralnym (zachowania przedsiębiorcze). Możliwość godzenia tych sprzeczności wpływa z kolei na przedsiębiorczy kontekst organizacyjny²⁹. Przedsiębiorczość organizacyjna jako konstrukt składa się co najmniej z trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowanego ryzyka.

Przedsiębiorczość jest często postrzegana jedynie w ujęciu biznesowym, odrębnie (oddzielnie, niezależnie) w stosunku do rozpatrywania zachowań etycznych, a nawet w konflikcie z nimi. Etyka zwykle jest ukryta w badaniach przedsiębiorczości jako skłonność do poddawania się praworządności w gonitwie za osiągnięciem renty innowacyjnej. J. Clarke i R. Holt podkreślają, że studia koncentrują się na charakterystycznych cechach, które odróżniają przedsiębiorców od nieprzedsiębiorców i pozwalają im na kreowanie osobistego bogactwa poprzez identyfikowanie okazji³⁰. Próby szerszego ujęcia przedsiębiorczości i etyki polegają głównie na wyborze listy najważniejszych cech, które obejmują dyspozycje (*dispositions*) moralne lub pozbawionymi kontekstu (*de-contextualised*) winietami i strukturyzowanymi testami (próbami) dla oceny postaw (nastawienia) przedsiębiorców (przedsiębiorczego – *entrepreneurs*) odnośnie do praktyk etycznych (*ethical practice*). Brak udowodnionych (udokumentowanych) ścieżek, oczywistych i natychmiastowych korzyści skłania przedsiębiorców do powrotu m.in. do poprzednich powiązań (*working relationship*). Jeśli jednak przyjmujemy,

²⁷ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, t. 21, nr 1, s. 135–172.

²⁸ Konstrukt stanowi szczególnego rodzaju teoretyczne ujęcie zjawiska, które nie może być obserwowane ani bezpośrednio, ani też pośrednio.

²⁹ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 13, 58, 75, 89, pojęcie konstruktu – s. 44–45.

³⁰ J. Clarke, R. Holt, *Reflective judgement: understanding entrepreneurship as ethical practice*, „Journal of Business Ethics” 2010, t. 94, 3, s. 317–331.

że przedsiębiorczość jest procesem społecznym uwarunkowanym sytuacyjnie (*context depend social process*), możemy rozpatrywać przedsiębiorczość i etykę jako ze sobą powiązane, a nawet splecione. Wspomniani już J. Clarke i R. Holt zwracają uwagę, że przedsiębiorcy kreują nie tylko bogactwo dla siebie, ale także tworzą nowe rynki, produkty, technologie, z których korzystają inni, a przez to kreują wartość dla innych.

Rozpatrując modele przedsiębiorcze, warto zwrócić uwagę na znaczący dorobek psychologii, który wskazuje na znaczenie transgresji, rozumianej za J. Kozielskim jako wychodzenie człowieka poza to co posiada, a także, czym jest. Wychodzenie to ma charakter intencjonalny. Jako przykłady wymienia się transgresję: twórczą, zawodową, społeczną, materialną, etyczną, psychologiczną i rodzinną³¹. Badania psychologów wskazują, że³²:

- przedsiębiorczość może być rozumiana jako cecha, a także forma działalności (w tym założenie i prowadzenie firmy),
- przedsiębiorcy wykazują wyższą skłonność do ryzyka niż menadżerowie, co potwierdzono przy pomocy ilościowej metody integracji szeregu badań (metaanaliza),
- przedsiębiorcy wykazują wyższą potrzebę poziomu osiągnięć niż menadżerowie,
- przedsiębiorcy różnią się od menadżerów tym, że są bardziej sumienni, bardziej otwarci na doświadczenie, wykazują przy tym mniejszą neurotyczność i ugodowość. Równocześnie nie występują między nimi istotne różnice w ekstrawersji. Wymienione pięć wymiarów osobowości jest umiarkowanie, ale istotnie powiązane z przedsiębiorczością.
- przedsiębiorca i menadżer mają odmienną percepcję i ocenę poziomu ryzyka; percepcja sytuacji może skłaniać przedsiębiorców do bardziej ryzykownych zachowań. Równocześnie przedsiębiorcy w większym stopniu niż menadżerowie dostrzegają potencjalne korzyści i mocne strony.

Odnosząc się do tych obserwacji, zwraca się uwagę na istotę przedsiębiorczości, podkreślając, że:

- występują zmienne psychologiczne, wpływające na przedsiębiorczość (predyktory przedsiębiorczości), na intencje i zachowania przedsiębiorcze. Wymienia się następujące ich grupy: osobowościowe i temperamentalne, poznawcze, motywacyjne i kulturowe,
- sukces rozpoczęcia biznesu (model Giessen-Amsterdam) zależy od czynników psychologicznych dalszych i bliższych. Jako czynniki dalsze (*distal factors*) wymienia się: osobowość oraz pozostałe cechy osobowe i zdolności poznawcze. Czynniki bliższe (*proxima factors*) obejmują poznanie, działanie, motywację, przywództwo oraz czynniki niepsychologiczne (otoczenie i sieć kontaktów).

³¹ *Innowacyjna przedsiębiorczość*, red. nauk. A. Strzalecki, Wyd. SWPS, Warszawa 2011, s. 375–380.

³² *Ibidem*, s. 27–28, 43–45, 248–250, 272–273.

Te ostatnie analizuje się w powiązaniu m.in. z kulturą narodową (w tym wartościami religijnymi).

4. Konkurencyjność modelu biznesu a interesariusze

Modele biznesu można także rozpatrywać, mając na uwadze trwałość przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, że podejście do przewagi konkurencyjnej ulegało zmianie. Najbardziej znane poglądy opierały się na szkole pozycyjnej, związanej z pracami M. Portera oraz szkole zasobowej. Pojawienie się hiperkonkurencji spowodowało, że uzyskiwanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej nie jest możliwe. Na znaczeniu zyskuje realizowanie krótkotrwałych przewag konkurencyjnych, których źródła ulegają zmianie wraz z upływem czasu. Źródłem przewagi strategicznej stają się opcje strategiczne, wykorzystywane w zależności od zmieniających się warunków rynkowych. Znaczenie opcji wiąże się z zapewnieniem przedsiębiorstwu elastyczności i zdolności adaptacyjnych, opierając się na nowej przewadze z wykorzystaniem posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i kompetencji³³.

Modele biznesu można analizować, uwzględniając wpływ różnych teorii związanych z naukami ekonomicznymi. J. Chen i W. Roberts wskazują na związki między następującymi teoriami:

- teorią legitymizacji, opartą na społecznym systemie wartości (odnosi się przy tym do odpowiedzi na pytanie odnośnie zgodności z tym systemem, wykazywanych przez system wartości organizacji),
- teorią instytucjonalną, związaną z instytucjonalizacją struktur społecznych (co zapewnia legitymizację instytucjonalną),
- teorią zasobową, ale podkreślając konieczność dostępu do zasobów, którymi dysponują inne organizacje,
- teorią interesariuszy (obejmującą interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych).

Dwie ostatnie teorie można traktować jako stwarzające strategiczną (organizacyjną) legitymizację przedsiębiorstwa. Wskazuje się, że teoria instytucjonalna wzmacnia system wartości, na którym opierają się założenia teorii legitymizacji, a teoria interesariuszy prowadzi do zmian w systemie tych wartości. Warto podkreślić, że zakres pojęciowy związany z legitymizacją może być rozumiany dwójako: jeśli występuje zgodność (kongruencja) systemów wartości o charakterze ogólnym (społecznym) z systemem w wydzielonej jednostce (korporacji) to używane jest słowo „*legitymacy*”. Gdy system wartości wydzielonej jednostki (korporacji)

³³ G. Urbanek, *Od operacyjnej do strategicznej przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2011, t. 12, s. 6–10.

racji) różni się od tego ogólnie przyjętego, to używane jest słowo „*legitimation*” wskazujące dopiero na starania (proces), biegnące w tym kierunku³⁴.

Omawiając modele biznesu, warto zwrócić uwagę na nowy paradygmat organizacji – rozwój duchowy (*spiritual movement*). Organizacje posiłkują się w tym przypadku np. Biblią czy Koranem, medytacją czy modlitwą poprzez pracę w grupach. Wskazywane są także związki z CSR³⁵. W literaturze przedmiotu podkreślana jest rola rozwoju zrównoważonego personelu, w tym kadry kierowniczej, którzy rozumieją znaczenie problemów społecznych i ekologicznych³⁶.

5. Wyniki badań ankietowych i ich omówienie

Ankieta została opracowana i przeprowadzona na przełomie lat 2011/2012 wśród 100 studentów studiów niestacjonarnych i stacjonarnych (3. rok studiów licencjackich oraz 2. rok studiów magisterskich uzupełniających) na specjalnościach:

- zarządzanie firmą (64% osób),
- gospodarka nieruchomościami (17%),
- zarządzanie w jednostkach bezpieczeństwa (13%),
- marketing (6%).

Ankieta obejmowała 6 pytań. W większości studenci wykazują się aktywnością zawodową, część z nich prowadzi własną działalność gospodarczą. Ankieta dotyczy konstrukcji odpowiedzialnych modeli biznesu. W ankiecie wykorzystano cztery perspektywy postrzegania związków między etyką a zarządzaniem: etyczne posłannictwo, etyczny instrumentalizm, etyczny minimalizm oraz aksjologiczny legalizm³⁷.

³⁴ J.C. Chen, R.W. Roberts, *Toward a more coherent understanding of the organization – society relationships: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, „Journal of Business Ethics” 2010, t. 97, nr 4, s. 651–665.

³⁵ F. Karakas, *Spirituality and performance in organizations: a literature review*, „Journal of Business Ethics” 2010, t. 94, nr 1, s. 89–106.

³⁶ A. Pabian, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, t. 5 (82), s. 9–18.

³⁷ J. Szczupaczynski, *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 11–14.

Tabela 1. Wyniki badań ankietowych

| Numer pytania | Treść pytania | Udział procentowy odpowiedzi* |
|---------------|---|--|
| 1 | Zaangażowanie zawodowe | Pracownicy: 58 Przedsiębiorcy: 16 |
| 2 | Która postawa wobec współczesnych poglądów na teorię i praktykę zarządzania będzie preferowana przy realizacji modelu biznesu w dużym przedsiębiorstwie w perspektywie 10-letniej (wskaż 1 odpowiedź): <input type="checkbox"/> Równoczesna realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych dla poprawy wyników ekonomicznych podmiotów gospodarczych. <input type="checkbox"/> Początkowa realizacja głównie celów ekonomicznych wraz z postępującym włączaniem celów społecznych i ekologicznych. <input type="checkbox"/> Pozostanie jedynie przy realizacji celów ekonomicznych. | 52 40 8 |
| 3 | W przypadku tworzenia powiązań sieciowych między przedsiębiorstwami wskaż, jaki wpływ będą miały te powiązania na realizację zachowań, o których mowa w pyt. 2 (Sieć biznesowa to zbiór długotrwałych relacji formalnych i nieformalnych, zarówno pośrednich jak i bezpośrednich między co najmniej dwoma podmiotami): <input type="checkbox"/> niski <input type="checkbox"/> średni <input type="checkbox"/> wysoki | 1; 64; 33 |
| 4 | Na etapie tworzenia nowej, własnej firmy przedsiębiorcy kierują się (zaznacz 1 odpowiedź): <input type="checkbox"/> etycznym posłannictwem: założenia CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu) są zawarte w misji, przedsiębiorca zarządza etycznie (zgodność z osobistymi wartościami i opartą na nich misją etyczną), <input type="checkbox"/> etycznym instrumentalizmem: nie nawiązuje wprost do CSR; przedsiębiorca zarządza zgodnie ze swoimi moralnymi zasadami (wpływ na styl przewodzenia). Brak elementów misyjnych, zorientowanie na interesariuszy, <input type="checkbox"/> etycznym minimalizmem: rola uwarunkowań zewnętrznych, przestrzeganie minimalnych standardów etycznych, <input type="checkbox"/> aksjologicznym legalizmem: reguły i standardy mają umocowanie w wartościach o charakterze środowiskowym, zarządzane oparte na profesjonalnych regułach, zgodnie z obowiązującym prawem i sformalizowanymi standardami etycznego postępowania. Często zgodnie ze sprawdzonymi, profesjonalnymi wzorcami postępowania. | 19 33 21 25 |

| Numer pytania | Treść pytania | Udział procentowy odpowiedzi* |
|---------------|--|--|
| 5 | <p>Nawiązując do pytania 4, które z postaw w bieżącym funkcjonowaniu i przeobrażeniach przedmiotu zyskają na znaczeniu w perspektywie 10-letniej (zaznacz 1 odpowiedź)?</p> <p>– dla firm małych i średnich:</p> <p><input type="checkbox"/> etyczne posłannictwo <input type="checkbox"/> etyczny instrumentalizm</p> <p><input type="checkbox"/> etyczny minimalizm <input type="checkbox"/> aksjologiczny legalizm</p> <p>– dla firm dużych i korporacji:</p> <p><input type="checkbox"/> etyczne posłannictwo <input type="checkbox"/> etyczny instrumentalizm</p> <p><input type="checkbox"/> etyczny minimalizm <input type="checkbox"/> aksjologiczny legalizm</p> | <p>20; 36</p> <p>18; 17</p> <p>21; 26</p> <p>23; 30</p> |
| 6 | <p>Wskaż, w jakim stopniu ważne jest we współczesnych przedsiębiorstwach równoczesne łączenie aspektów ekonomicznych ze społecznymi i ekologicznymi</p> <p>a) poprawa zużycia materiałów, oszczędności materiałów, zarządzania energią i ryzykiem ekologicznym, „zielonym zaopatrzeniem” (przejawy: np. czystsza produkcja, tworzenie zielonych produktów) – działania eco-efficiency, dotyczące obszaru ekonomicznego i ochrony środowiska naturalnego:</p> <p>– dla firm małych i średnich:</p> <p><input type="checkbox"/> mało ważne <input type="checkbox"/> dosyć ważne <input type="checkbox"/> ważne</p> <p><input type="checkbox"/> bardzo ważne <input type="checkbox"/> decydujące</p> <p>– dla firm dużych i korporacji:</p> <p><input type="checkbox"/> mało ważne <input type="checkbox"/> dosyć ważne <input type="checkbox"/> ważne</p> <p><input type="checkbox"/> bardzo ważne <input type="checkbox"/> decydujące</p> <p>b) budowa procesów o charakterze relacyjnym (powiązania z różnymi interesariuszami przedsiębiorstwa, w tym alianse), odnosząca się do kształtowania orientacji rynkowej i jakości, zaufania, kooperacji, planowania strategicznego, różnych form nadzoru – działania socio-efficiency, dotyczące obszaru ekonomiczno-społecznego:</p> <p>– dla firm małych i średnich:</p> <p><input type="checkbox"/> mało ważne <input type="checkbox"/> dosyć ważne <input type="checkbox"/> ważne</p> <p><input type="checkbox"/> bardzo ważne <input type="checkbox"/> decydujące</p> | <p>9; 39; 30;</p> <p>16; 6</p> <p>3; 12; 25;</p> <p>35; 8</p> <p>3; 27; 37;</p> <p>23; 7</p> |

| Numer pytania | Treść pytania | Udział procentowy odpowiedzi* |
|---------------|---|-------------------------------|
| 6 | – dla firm dużych i korporacji: <input type="checkbox"/> mało ważne <input type="checkbox"/> dosyć ważne <input type="checkbox"/> ważne <input type="checkbox"/> bardzo ważne <input type="checkbox"/> decydujące | 0; 10; 36; 33; 8 |
| | c) zwrócenie uwagi na planowanie, sprawozdawczość i działania PR odnośnie do środowiska naturalnego: edukacja klientów, podnoszenie problemów redukcji odpadów, ponownego ich użycia, recyklingu, przedsięwzięcia na rzecz środowiska naturalnego, dotyczące obszaru społeczno-ekologicznego: | |
| | – dla firm małych i średnich: <input type="checkbox"/> mało ważne <input type="checkbox"/> dosyć ważne <input type="checkbox"/> ważne <input type="checkbox"/> bardzo ważne <input type="checkbox"/> decydujące | 12; 23; 38; 21; 6 |
| | – dla firm dużych i korporacji: <input type="checkbox"/> mało ważne <input type="checkbox"/> dosyć ważne <input type="checkbox"/> ważne <input type="checkbox"/> bardzo ważne <input type="checkbox"/> decydujące | 2; 10; 18; 49; 10 |

* Uwaga: suma odpowiedzi w ankiecie nie zawsze wynosi 100%, ponieważ niektórzy respondenci nie odpowiedzieli na wszystkie pytania.

Odpowiedzi w ankiecie wskazują, że modele biznesu będą uwzględniać realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Wymaga to jednak wykorzystania powiązań sieciowych. Na etapie tworzenia firmy występują wszystkie cztery perspektywy związków między etyką a zarządzaniem, ale przeważa etyczny instrumentalizm, zorientowany na interesariuszy. W dłuższej perspektywie zyskują na znaczeniu: etyczny instrumentalizm dla firm małych i średnich oraz aksjologiczny legalizm oraz etyczny instrumentalizm dla firm dużych i korporacji. Łączenie aspektów ekonomicznych ze społecznymi i ekologicznymi jest dosyć ważne i ważne dla firm małych i średnich oraz bardzo ważne i ważne dla firm dużych oraz korporacji w odniesieniu do oszczędności materiałów i energii. Relacje z interesariuszami są traktowane dla firm małych i średnich jako ważne i dosyć ważne, a dla firm dużych i korporacji jako ważne i bardzo ważne. Związane ze środowiskiem naturalnym planowanie, sprawozdawczość i PR (co wiąże się z kontaktami z interesariuszami) są dla firm małych i średnich traktowane jako ważne i dosyć ważne, a dla firm dużych i korporacji przede wszystkim jako bardzo ważne.

F. Azmat, R. Samaratunge zwracają uwagę na fakt, że firmom małym i średnim (MSP) trudno wdrażać praktyki CSR, przenosząc je na podstawie obserwacji działalności dużych przedsiębiorstw. Dlatego, jako alternatywę dla CSR realizuje

się w MSP odpowiedzialną przedsiębiorczość (*responsible entrepreneurship*). Jest ona nastawiona bardziej na specyfikę MSP. Wykonany przez F. Azmata i R. Samaratunge przegląd literatury wskazuje, że MSP realizują działalność bez związków z moralnością czy ideologią, ale pod presją interesariuszy, głównie klientów. Analiza odpowiedzialnych praktyk (*responsible practices*) MSP w dziewięciu krajach wskazuje na wspólne praktyki o charakterze wewnętrznym (zasoby ludzkie, środowisko pracy), a w mniejszym stopniu – wspólne praktyki zewnętrzne związane ze współdziałaniem ze społecznościami lokalnymi (*community involvement*) i dotyczące środowiska naturalnego (redukcja oddziaływania na to środowisko). Główna motywacja dla tych MSP miała charakter religijno-etyczny. Obserwuje się zjawisko, że im mniejszy jest MSP, tym mniejsza jest jego chęć oddziaływania z lokalną społecznością w zakresie odpowiedzialności społecznej. Dla krajów rozwijających się analiza małych firm usługowych, zatrudniających poniżej 5 osób wskazuje, że działania przedsiębiorcze są wymuszane (*forced entrepreneurs*), przy braku profesjonalizmu i bez kapitału marki. Firmy te nie dostrzegają znaczenia lojalności klienta i zaufania, a także roli postrzegania przez ogół (*low public visibility*). Działają z perspektywą krótkookresową osiąganych korzyści. Oznacza to, że działają inaczej niż firmy większe³⁸. Interesujące są rozważania dotyczące funkcjonowania MSP w sieci (klastre), na danym terytorium, w danym sektorze. Realizacja w tych warunkach założeń CSR:

- umożliwia pokonywanie ograniczeń, występujących przy podejściu indywidualnym,
- wywołuje motywację, aby realizować CSR tak jak inni,
- jest czynnikiem innowacyjnym (*innovation driver*),
- legitymizuje proaktywne zaangażowanie w CSR zamiast traktowania tego jako działań kosztotwórczych,
- podtrzymuje wzrost (*growth*) klastra³⁹.

Rozpatrując współczesne przedsiębiorcze modele biznesu, należy uwzględnić pojawiające się okazje. Należy je rozpatrywać jako wartość oczekiwaną na tle spodziewanego, nadzwyczajnego efektu związanego z wykorzystaniem okazji, uwzględniając prawdopodobieństwo jej wystąpienia. Przegląd literatury dokonany przez R. Krupskiego⁴⁰ wskazuje, że okazje mogą być postrzegane jako obiektywne zdarzenia lub można je tworzyć (kreować) poprzez twórcze decyzje i innowacyjne podejście do zasobów⁴¹. M. Wood i W. McKinley proponują nawet

³⁸ F. Azmat, R. Samaratunge, *Responsible entrepreneurship in developing countries*, „Journal of Business Ethics” 2009, t. 90, nr 3, s. 437–452.

³⁹ H. von Weltzien Hoivik, D. Shankar, *How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility?*, „Journal of Business Ethics” 2011, t. 101, nr 2, s. 175–195.

⁴⁰ R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011 (147), nr 4, s. 11–24.

⁴¹ S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, t. 1, nr 1–2, s. 11–26.

ustrukturyzowany proces kreowania okazji poprzez następujące etapy: imaginacja, nadawanie sensu zjawisku, przyjęcie lub odrzucenie bytu, wzbudzenie zainteresowania interesariuszy, podjęcie działań dla uzyskania korzyści⁴². R. Krupski wydziela cztery rodzaje okazji, ze względu na źródło i podejście do okazji. W przypadku źródeł zewnętrznych podejście aktywne polega na wywoływaniu zdarzeń o charakterze okazji, poprzez prowokowanie określonych zachowań przez klientów lub konkurentów (podejście aktywne) lub nadawanie zdarzeniom rynkowym, z wykorzystaniem filtru okazji sensu tej okazji (podejście pasywne). Dla źródeł wewnętrznych aktywne podejście oznacza tworzenie warunków dla generowania w przedsiębiorstwie pomysłów, które mogą stać się okazjami. Z kolei podejście pasywne z wykorzystaniem źródeł wewnętrznych opiera się na nadawaniu sensu okazji pomysłom z użyciem filtru okazji. Filtrem okazji może być misja firmy czy dominująca logika, a obszarami okazji mogą być: konkurenci, klienci, dostawcy, banki, organizacje władzy lokalnej, prawo, rozwiązania systemowe, media. Pozytywnymi skutkami mogą być m.in. korzystne kosztowo aliance strategiczne. Jak wynika z dokonanego przeglądu, zdaniem autora niniejszego opracowania okazji można poszukiwać w kontakcie z interesariuszami. R. Krupski zwraca uwagę, że przedsiębiorczość, w powiązaniu z zarządzaniem (strategicznym), można łączyć z tzw. prostymi zasadami podanymi przez K. Eisenhart. Są to zasady: wykonawcze, graniczne, hierarchizujące, czasowe oraz rezygnacji, o szczególnej przydatności w niepewnych sytuacjach decyzyjnych, z nastawieniem na elastyczność i krótkookresowe wykorzystywanie pojawiających się możliwości⁴³.

Podsumowanie

Odpowiedzialna przedsiębiorczość może służyć budowie modeli odpowiedzialnego biznesu, zakładającego równoczesną realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

Na realizację odpowiedzialnego biznesu będzie wpływać udzielane wsparcie społeczne zarówno dla przedsiębiorcy, jak i menadżera. Przedsiębiorca lub menadżer może doświadczać wsparcia społecznego prywatnego (np. od rodziny, przyjaciół) lub organizacyjnego (biznesowego). Wsparcie społeczne może się przejawiać w różnych wymiarach (rodzajach): emocjonalne, oceniające, instrumentalne w postaci dóbr lub usług bądź informacyjne. Sieć wsparcia jest źródłem pozyskiwania informacji, ułatwia dostęp do sprawdzonych dostawców i nowych klientów, a także stwarza szanse na rozbudowę bazy kapitałowej. Wsparcie społeczne może

⁴² M.S. Wood, W. McKinley, *The production entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2010, t. 4, s. 66–84.

⁴³ K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review” 2001, t. 79, nr 1, s. 106–116.

być traktowane jako kapitał społeczny; wskazuje się na następujące formy tego kapitału: tworzenie mostów (*bridging*, skierowane na relacje zewnętrzne) i wiązanie (*bonding*, skierowane na relacje wewnętrzne)⁴⁴. Podkreślić również należy, że warunkiem realizacji odpowiedzialnego biznesu jest tworzenie sieci powiązań z interesariuszami.

Bibliografia

1. Alvarez S.A., Barney J.B., *Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, t. 1, nr 1–2.
2. Azmat F., Samaratunge R., *Responsible entrepreneurship in developing countries*, „Journal of Business Ethics” 2009, t. 90, nr 3.
3. Baker W.E., Sinkula J.M., *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*, „Journal of Small Business Management” 2009, t. 47, nr 4.
4. Brooking A., *Corporate memory. Strategies for knowledge memory*, International Thompson Business Press, London 1999.
5. Bruggmann J., Prahalad C.K., *Cocreating business's. New social compact*, „Harvard Business Review” 2007, t. 6.
6. Chen J.C., Roberts R.W., *Toward a more coherent understanding of the organization – society relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, „Journal of Business Ethics” 2010, t. 97, nr 4.
7. Chesbrough H., Ahern S., Finn M., Guerraz S., *Business models for technology in the developing world: the role of non – governmental organizations*, „California Management Review” 2006, t. 48, nr 3.
8. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
9. Clarke J., Holt R., *Reflective judgement: understanding entrepreneurship as ethical practice*, „Journal of Business Ethics” 2010, t. 94, nr 3.
10. Davenport T.H., Prusak L., *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
11. Doney P.M., Cannon J.P., Mullen M.R., *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 3.
12. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
13. Eiles A., Bartels M., Brunsmann B., *Managing the relationship portfolio*, „The Journal of Business Strategy” 2003, t. 24, nr 4.
14. Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review” 2001, t. 79, nr 1.

⁴⁴ *Innowacyjna przedsiębiorczość*, red. nauk. A. Strzałeczki, Wyd. SWPS, Warszawa 2011, s. 305–314.

15. Freidheim C.F.jr., *The battle of the alliances*, „Management Review” 1999, t. 88, sept., nr 8.
16. Garcia-Canal E., Duarte C.L., Criado J.R., Llaneza A.V., *The compression diseconomies in accelerated global alliances*, „Management Decision” 2002, t. 40, nr 8.
17. Gardetti M.Á, D'Andrea G., *Masisa Argentina and the evolution of its strategy on the base of the pyramid*, „Greener Management International”, May 2010, t. 56.
18. Górka K., Poskrobko B., Radecki W., *Ochrona środowiska – problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, PWE, Warszawa 1998.
19. Gradl Ch., Krämer A., Amadigi F., *Partner selection for inclusive business model. The case of Casa Melhor*, „Greener Management International”, May 2010, t. 56.
20. Hahn T., Figge F., *Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability*, „Journal of Business Ethics” 2011, t. 104, nr 3.
21. *Innowacyjna przedsiębiorczość*, red. nauk. A. Strzalecki, Wyd. SWPS, Warszawa 2011.
22. Karakas F., *Spirituality and performance in organizations: a literature review*, „Journal of Business Ethics” 2010, t. 94, nr 1.
23. Kriščiūnas K., Greblikajtė J., *Entrepreneurship in sustainable development: SMEs innovativeness in Lithuania*, „Engineering Economics” 2007, t. 54, nr 4.
24. Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, t. 147, nr 4.
25. Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, t. 21, nr 1.
26. Marjański A., *Nauki o organizacji, Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, istota, pojęcia i relacje*, SWSPiZ, Warszawa, www.amrjanski.spoleczna.pl, dostęp: luty 2012.
27. Mc Dermott R., *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*, „California Management Review” 1999, t. 4.
28. Merlo O., Auh S., *The effects of entrepreneurial orientation, market orientation and marketing subunit influence on firm performance*, „Marketing Letters” 2009, t. 20, nr 3.
29. Pabian A., Bylok F., Rajczyk J., Rajczyk M., *Trust as an element of personnel strategy in enterprises in Poland*, „International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning” 2012, t. 2, nr 4, s. 302–305.
30. Pabian A., *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”* 2011, t. 5 (82), s. 9–18.
31. Seelos C., Mair J., *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty; a strategic view*, „Academy of Management Perspectives” 2007, t. 21, nr 4.
32. Singh J., *Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns*, „Management Science” 2005, t. 51, nr 5.
33. Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.
34. Szczupaczyński J., *Organizacyjne uczenie się jako proces etycznego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, t. 12.
35. Szczupaczyński J., *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10.
36. Urbanek G., *Od operacyjnej do strategicznej przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2011, t. 12.

37. von Weltzien Hoivik H., Shankar D., *How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility?*, „Journal of Business Ethics” 2011, t. 101, nr 2.
38. Wolniak R., *Czynniki kulturowe w polskich organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
39. Wood M.S., McKinley W., *The production entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2010, t. 4.

Streszczenie

Odpowiedzialna przedsiębiorczość biznesowa oznacza równoczesne osiąganie w sposób przedsiębiorczy trzech grup celów: ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy. Odpowiedzialność jest rozpatrywana w odniesieniu do stopnia realizacji oczekiwań interesariuszy, w tym interesariuszy instytucjonalnych. Współczesne modele biznesu mogą uwzględniać założenia odpowiedzialnej przedsiębiorczości w szczególności poprzez działania związane z aspektami ekologicznymi. Na zachowania przedsiębiorcze poszczególnych firm będą wpływać zmiany kulturowe we współczesnym świecie, także w Europie. Wpływ ma również wzrost znaczenia powiązań o charakterze sieciowym pomiędzy przedsiębiorstwami i innymi organizacjami. Powiązania te wpływają na realizację modeli biznesu. Współczesne podejście do budowy przedsiębiorstw wysoce konkurencyjnych, ale i odpowiedzialnych społecznie (w tym ekologicznie) oznacza, że uwzględniają one w tworzeniu wartości dodanej już nie tylko aspekty ekonomiczne, ale także społeczne i ekologiczne. Znajduje to odzwierciedlenie w tworzonych, w ramach tych przedsiębiorstw modeli biznesu. Przedsiębiorczość w tworzeniu modeli odpowiedzialnego biznesu może dotyczyć kreowania nowych interesariuszy, poprzez ich wsparcie finansowe i organizacyjne (np. koncepcja BoP). W koncepcji tej kreowanie nowych interesariuszy następuje głównie na poziomie lokalnym. Odniesiono się do czynników wpływających na tworzenie modeli związanych z odpowiedzialną przedsiębiorczością. Podkreślono możliwości budowy układów sieciowych w oparciu o międzyorganizacyjne uczenie się. Uczenie się powinno uwzględniać aspekty etyczne. Badania własne poświęcone były postawom przy tworzeniu firm (aspekty ekonomiczne, społeczne, i ekologiczne) i znaczenie tych aspektów w firmach małych i dużych w dłuższej perspektywie czasu. Odniesiono się do etycznych, odpowiedzialnych zachowań w realizacji modeli biznesu. Wskazano na powiązania tych zachowań z koncepcją CSR (Corporate Social Responsibility).

Abstract

Responsible business entrepreneurship means simultaneous achieving of the following three main goal groups in an enterprising manner: economic, social and ecological, while providing for the needs of the stakeholders. Responsibility is examined with reference to the extent of meeting the stakeholders' expectations, including those of institutional stakeholders. The contemporary business models can provide for assumptions of responsible entrepreneurship, particularly by actions related to ecological aspects. Enter-

prising behaviours of individual companies will be influenced by cultural changes in the contemporary world, also in Europe. Another influential factor is increase in significance of connections of network character between enterprises and other organizations. These connections have impact on realization of business models. Contemporary approach to construction of highly-competitive as well as socially (including ecologically) responsible enterprises means that when generating added value, they take into account not only economic aspects, but also social and ecological ones. This is reflected in the business models generated in these enterprises. Entrepreneurship in generation of responsible business models can concern creation of new stakeholders, by means of financial and organizational support (e.g. the BoP conception). In this conception, new stakeholders are created mainly at local level. Factors which influence generation of models related to entrepreneurial responsibility were referred to. Possibilities of constructing network systems on the basis of intra-organizational learning were emphasized. Learning should take ethical aspects into consideration. Own studies were dedicated to foundations for creation of companies (economic, social and ecological aspects) and long-term significance of these aspects in small and medium companies. Ethical, responsible behaviours in realization of business models were referred to. Connections between these behaviours and the CSR (Corporate Social Responsibility) conception were indicated.

Marian Huczek

Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa

(NGO as important stakeholder and partner of the enterprise)

Słowa kluczowe: organizacja pozarządowa, organizacja biznesowa,
przedsiębiorstwo, partnerstwo

Key words: NGO, business organization, enterprise, partnership

Wprowadzenie

W pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku zmienił się obszar wzajemnego oddziaływania społeczeństwa i biznesu, a różne interesy w obrębie społeczeństwa obywatelskiego zjednoczyły się wokół coraz lepiej słyszalnego i silniejszego sektora pozarządowego, zwanego inaczej „trzecim sektorem”.

Klasyczna ekonomia we współczesnej gospodarce wyodrębnia sektor prywatny i sektor publiczny. Podobne stanowisko można spotkać w części pozycji literatury ekonomicznej. Taki podział jest utrwalony w świadomości niektórych przedstawicieli zajmujących się naukami ekonomicznymi¹. Można zatem zadać pytanie, czy nie zachodzi konieczność zrewidowania poglądów o podziale gospodarki wyłącznie na dwa sektory. J. Domański pisze: „czy w związku ze znacznymi różnicami między prywatnymi i nie działającymi dla zysku organizacjami a podmiotami wchodzącymi w skład sektora prywatnego i publicznego nie należy wydzielić jeszcze jednego sektora, w którym znalazłyby one swoje miejsce? [...]”

¹ Podział taki występuje np. w: J. Engelhardt, *Typologia przedsiębiorstw*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 85–87.

Nauki o zarządzaniu bowiem już dawno znalazły zbiorową nazwę dla tych organizacji. Wśród wielu określeń [...] pojawia się słowo sektor [...]. W Polsce termin trzeci sektor jest używany powszechnie w naukach socjologicznych”².

1. Pojęcie, podział i cechy organizacji pozarządowych

Pogląd o potrzebie wydzielenia trzeciego sektora głosił już m.in. w 1979 r. Philip Kotler. Polską definicję trzeciego sektora można znaleźć w przyjętej przez Radę Ministrów 4 listopada 2008 r. „Strategii wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na lata 2009–2015”. B. Iwankiewicz-Rak definiuje to pojęcie następująco: „Sektor społeczny (tzw. trzeci sektor gospodarki) wykształcił się jako suplement sektora prywatnego i państwowego w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych przez państwo”³.

Trzeci sektor jest różny w zależności od kraju. Na przykład w Stanach Zjednoczonych tworzą go m.in. muzea, uniwersytety, biblioteki, szpitale, podczas gdy w Wielkiej Brytanii żadna z wyżej wymienionych instytucji nie jest zaliczana do trzeciego sektora.

Teoretyczne podstawy działania i rozwoju organizacji pozarządowych można przedstawić, opierając się na nauce ekonomii, socjologii i politologii⁴. Z perspektywy ekonomii organizacje pozarządowe zajmują niszę między państwem a rynkiem i mają charakter organizacji uzupełniających, ale nie alternatywnych. J. Hauser twierdzi, że „nacisk na aktywną rolę społeczeństwa obywatelskiego i organizacji pozarządowych wynika m.in. z krytycznej oceny roli państwa w rozwiązywaniu problemów społecznych”⁵. Można podać kilka negatywnych przykładów działalności państwa. Do nich należą:

- niezadowolający poziom usług społecznych (rosnącym oczekiwaniom obywateli towarzyszą rosnące koszty świadczenia tych usług),
- nierówność w dostępie do usług społecznych (z usług tych nie mogą korzystać niższe i średnie klasy społeczne, gdyż w praktyce korzyści przechwytyują partykularne grupy nacisku i interesu),
- instytucjonalna niewydolność państwa,
- państwo nie jest w stanie dostosować usług do specyficznych potrzeb i zróżnicowanych preferencji obywateli,
- zanik odpowiedzialności państwa wobec obywateli.

² J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 24.

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 36.

⁴ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 82–89.

⁵ *Ibidem*, s. 83.

Ekonomiczna przewaga organizacji pozarządowych w wykonywaniu niektórych usług publicznych jest wynikiem specjalizacji, niskich kosztów dzięki pracy wolontariuszy oraz finansowego wsparcia ze strony darczyńców.

Z perspektywy socjologii podstawą formowania się organizacji społecznych są wolności i swobody obywatelskie, w tym prawo do zrzeszania się. Powstawanie tych organizacji jest przejawem działania społeczeństwa obywatelskiego, które sytuuje się między jednostką nastawioną na cele indywidualne (prywatne) a państwem – zorientowanym na cele makro. Na tej podstawie rozwijana jest koncepcja kapitału społecznego z jego zasadniczymi składnikami, którymi są zaufanie i wzajemność. W wyniku tego społeczne relacje wymiany mają charakter horyzontalny, co prowadzi do obniżenia kosztów transakcyjnych i sprzyja kooperacji. Przez kapitał społeczny rozumie się powiązania sieciowe między aktorami sceny lokalnej (regionalnej) oraz tradycje kulturowe (w tym także kulturę przedsiębiorczości), normy zachowań społecznych i wspólne postawy sprzyjające współpracy. Samoorganizacja i obywatelskie zaangażowanie generują ten kapitał, on zaś pobudza rozwój polityczny i gospodarczy.

Z punktu widzenia nauk politycznych (i nauk społecznych) problematyka organizacji pozarządowych i trzeciego sektora ściśle wiąże się z kwestią społeczeństwa obywatelskiego. J. Hausner podkreśla, że „społeczeństwa obywatelskiego nie da się ulokować na jednym z poziomów struktury społecznej (makro, mezo i mikro). Stanowi ono przekrojowy i wielowymiarowy segment tej struktury, determinowany równocześnie przez zaplecze organizacyjne, system wartości, system regulacyjny oraz aktywność grup społecznych, organizacji obywatelskich i jednostek”⁶. Organizacje pozarządowe stanowią trzon społeczeństwa obywatelskiego.

Istnieją trzy niezbędne warunki, które wspólnie wpływają na powstanie organizacji pozarządowych. Należą do nich:

- pewna część populacji ludności musi odczuć niezadowolenie z niektórych aspektów społeczeństwa (np. aspektów społecznych, gospodarczych, politycznych lub technologicznych),
- społeczeństwo musi zdawać sobie sprawę, że istniejące struktury polityczne i działanie władzy administracyjnej w niedostatecznym stopniu niwelują to niezadowolenie,
- kontekst społeczny, ekonomiczny, polityczny i technologiczny musi pozwalać na to, aby organizacje pozarządowe były postrzegane jako efektywne narzędzia walki z nieprawidłowościami na rynku i w wymiarze prawnym.

Organizacje pozarządowe świadczące usługi i zajmujące się działalnością rzeczniczą w różny sposób podchodzą do tych nieprawidłowości. Organizacje usługowe skierowują swoje działania bezpośrednio na beneficjentów, których te nieprawidłowości (np. nieprawidłowości funkcjonowania rynku i zmiany prawne)

⁶ *Ibidem*, s. 84.

najbardziej dotknęły. Jako przykład można podać takie organizacje jak Anonimo-
wi Alkoholicy, Lekarze bez Granic i inne organizacje dostarczające schronienie,
odzież, żywność, zapewniające leczenie świadczą takie usługi, które zaspokajają
potrzeby niespełnione przez rynek i przez władzę administracyjną. Organizacje
rzecznicze (np. Greenpeace, Amnesty International i inne) wywierają nacisk na
przedsiębiorstwa, władzę ustawodawczą i regulatorów rynku, aby zniwelować po-
wstałe nieprawidłowości rynkowe i niepowodzenia ustawodawców. Nieprawidło-
wości rynkowe i niepowodzenia ustawodawców nie są jednak wystarczającym po-
wodem do powstania organizacji pozarządowych i uzyskania przez nie znaczącej
pozycji. Działalność organizacji pozarządowych jest uzależniona od czynników
politycznych, społecznych, ekonomicznych i technologicznych.

Literatura przedstawia następującą listę funkcji organizacji pozarządowych:

- zaspokojenie potrzeb społecznych, których nie mogą zaspokoić ani państwo,
ani rynek,
- przeciwdziałanie społecznej marginalizacji i wykluczeniu,
- obniżanie kosztów świadczenia niektórych usług społecznych,
- mobilizowanie inicjatywy jednostek i grup,
- powiększenie kapitału społecznego,
- pobudzanie dyskursu społecznego i innowacyjności na wszystkich poziomach
struktury społecznej,
- socjalizacja obywatelska,
- społeczna kontrola funkcjonowania państwa i biznesu, krytyka i blokowanie
ich działań o wysokich negatywnych efektach zewnętrznych,
- ułatwianie zmian instytucjonalnych (systemowych)⁷.

W ślad za tym można określić cztery podstawowe role społeczne organizacji
pozarządowych:

- awangardy – wprowadzają nowe rozwiązania i są inicjatorami zmiany społecz-
nej,
- strażników wartości – promują różne wartości i strzegą ich (organizacje chro-
niące osoby niepełnosprawne, organizacje konsumenckie), co zapewnia społec-
zeństwu obywatelskiemu niezbędny poziom różnorodności,
- rzeczników – wyrażają potrzeby grup słabiej reprezentowanych i dyskrymino-
wanych,
- usługodawców – dostarczają dóbr i usług, których państwo ani biznes nie chcą
bądź nie są w stanie dostarczać⁸.

⁷ *Ibidem*, s. 89.

⁸ S. Topler, H.K. Anheier, *Zarys ogólny teorii organizacji i zarządzania organizacjami non profit*, [w:] *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006, s. 165.

M. Yaziji i J. Doh piszą, że „termin »organizacje pozarządowe« sięga 1950 r., kiedy określenia tego użyto na forum Organizacji Narodów Zjednoczonych. Przypuszczalnie ONZ, która pierwotnie miała do czynienia z rządami państw, a chciała skonsultować się z prywatnymi organizacjami typu non profit, niezależnymi od władzy, uznała za wygodne odnieść się do nich po prostu jako do organizacji pozarządowych, co odróżniało je od instytucji politycznych”⁹.

W literaturze naukowej nie ma jednoznacznej definicji organizacji pozarządowych. Podanie jednej, uniwersalnej definicji organizacji pozarządowej jest trudne, ponieważ m.in. występuje duże zróżnicowanie organizacji tworzących trzeci sektor oraz zachodzi duża płynność granic pomiędzy sektorem publicznym i pozarządowym.

Według ONZ, organizacja pozarządowa to każda obywatelska grupa typu non profit, która jest zorganizowana na lokalnym, narodowym lub międzynarodowym szczeblu, zorientowana na wykonywanie zadań i prowadzona przez ludzi o podobnych zainteresowaniach¹⁰.

J. Domański podaje, że definicja przyjęta przez United Nations Economic and Social Council „wymaga od organizacji pozarządowych, aby były ukierunkowane na przestrzeganie prawa, stawiały sobie za główny cel dobro publiczne, miały możliwość prowadzenia działań międzynarodowych i dysponowały minimalną strukturą organizacyjną”¹¹. B. Filipiak i J. Ruszała, powołując się na wytyczne Banku Światowego, „za organizacje pozarządowe uznają organizacje prywatne, które dążą w swych działaniach do zmniejszenia cierpienia, zajmujące się promocją interesów biednych, ochrony środowiska naturalnego, dostarczające podstawowe usługi socjalne lub zajmujące się rozwojem społeczeństwa”¹². W szerszym zakresie definicję tę można rozszerzyć na wszystkie organizacje o charakterze „nie nastawione na zysk”, które są niezależne od władz publicznych. W wyniku dotychczas prowadzonych badań międzynarodowych wyłoniono pięć cech organizacji pozarządowych. „Są to następujące cechy organizacji:

- trwała forma organizacyjna,
- strukturalna niezależność od władz publicznych (z tego względu sektor ten nazywany jest również *independent sector*, a określenie to najczęściej spotykane jest w literaturze amerykańskiej),
- działalność nienastawiona na zysk (ewentualne nadwyżki przychodów nad wydatkami mogą być wykorzystywane tylko na działalność statutową),

⁹ M. Yaziji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 27.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 110.

¹² B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa 2009, s. 110.

- samorządność,
- dobrowolność (dobrowolne członkostwo i praca społeczna)¹³.

Inna, bardziej techniczna definicja została zaproponowana przez Hudsona i Biefelda. Według tej definicji organizacja pozarządowa to organizacja, która dostarcza przydatnych dóbr i usług, w ten sposób służąc określonym celom społecznym, nie może dystrybuować zysków we własnym imieniu, jest wolontarystyczna, co oznacza, że jest stworzona, utrzymywana i rozwiązywana na podstawie dobrowolnej decyzji i z inicjatywy jej członków lub zarządu oraz której działanie ma charakter racjonalny i często opiera się na silnych podstawach ideologicznych.

W warunkach polskich wraz z wejściem w życie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie pojawiła się prawna definicja organizacji pozarządowej. B. Filipiak i J. Ruszała piszą, że „organizacjami pozarządowymi są niebędące jednostkami sektora finansów publicznych (w rozumieniu przepisów o finansach publicznych) i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia¹⁴”.

Literatura naukowa podaje wiele rozmaitych klasyfikacji organizacji pozarządowych¹⁵. Przedstawienie różnych klasyfikacji ma duże znaczenie poznawcze, gdyż m.in. zostaje ukazana ogromna różnorodność tych podmiotów, ich cechy szczególne, obszary działania i cele, jakie im przyświecają. E. Bogacz-Wojtanowska podaje najpopularniejszą klasyfikację organizacji pozarządowych według obszaru działania i „aktywności ekonomicznej” (Międzynarodowa Klasyfikacja Organizacji Pozarządowych). Według tej klasyfikacji organizacje pozarządowe można podzielić na 12 grup:

1. Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby);
2. Edukacja;
3. Zdrowie i ochrona;
4. Rozwój i mieszkalnictwo (rozwój społeczno-gospodarczy, rozwój lokalny, zatrudnienie, bezrobocie, mieszkalnictwo);
5. Środowisko (ochrona środowiska naturalnego, kontrola zanieczyszczeń, opieka nad zwierzętami);

¹³ *Ibidem*, s. 111–112.

¹⁴ *Ibidem*, s. 113–114.

¹⁵ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 31–38; R. Courtney, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London–New York 2002, s. 38–43; J. Blicharz, *Udział polskich organizacji pozarządowych w wykonywaniu zadań administracji publicznej*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 71–78; B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, [w:] *Marketing usług*, red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003, s. 182; E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 32–37.

6. Usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i pełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne);
7. Prawo, obrona prawna, polityka (organizacje reprezentujące grupy społeczne, stowarzyszenia obywatelskie, mniejszości narodowe, pomoc ofiarom przemocy, partie polityczne);
8. Organizacje pośredniczące, filantropijne i wspierające działalność wolontariuszy (fundacje udzielające dotacji, organizacje wspierające inne, działające w konkretnym celu);
9. Działalność międzynarodowa (pomoc humanitarna, programy wymiany, organizacje walczące o prawa człowieka);
10. Religia (organizacje religijne);
11. Działalność gospodarcza, związki zawodowe, stowarzyszenia zawodowe;
12. Pozostałe organizacje.

Ciekawa jest polska typologia organizacji pozarządowych, dzieląca te organizacje ze względu na profil aktywności na:

- organizacje samopomocowe,
- organizacje opiekuńcze,
- organizacje przedstawicielskie (reprezentujące interesy określonych grup społecznych, określonych społeczności),
- organizacje mniejszości,
- organizacje tworzone *ad hoc* (do przeprowadzenia jakiejś akcji),
- organizacje hobbystyczno-rekreacyjne¹⁶.

Aktualnie wzrasta znaczenie procesów globalizacji oraz związane z nimi problemy i wyzwania. Jedną z odpowiedzi trzeciego sektora na zjawisko globalizacji jest powstawanie *international non-governmental organizations* (INGOs), tworzonych przez przedstawicieli różnych krajów stowarzyszenia, których funkcje, skład zarządów i źródła finansowania są międzynarodowe i które nie osiągają zysków ani korzyści ze swojego statusu konsultantów przy międzynarodowych organizacjach¹⁷.

Pod koniec XX wieku Lester Salamon i Helmut Anheier przebadali organizacje trzeciego sektora w 22 krajach świata i stwierdzili, że sektor ten stanowi wyraźną siłę ekonomiczną w badanych krajach (pomijając ich znaczenie polityczne i społeczne). „Wkład organizacji pozarządowych w światowy produkt krajowy brutto stanowi 4,6% – około 1,1 biliona dolarów amerykańskich. Gdyby wszystkie organizacje pozarządowe w badanych krajach przyjąć jako odrębną gospodarkę, to znalazłaby się ona na ósmym miejscu w świecie. Organizacje pozarządowe w badanych krajach zatrudniają blisko 19 milionów pełnoetatowych pracow-

¹⁶ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami...*, s. 36.

¹⁷ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 38–40.

ników (podczas gdy największe firmy w badanych krajach zatrudniały 3,3 mln pracowników), co stanowi 5% ogółu całego etatowego zatrudnienia poza rolnictwem w tych krajach, 10% całego zatrudnienia w sektorze usług oraz 27% pełnego, etatowego zatrudnienia w sektorze publicznym. Około 28% populacji tych krajów poświęca swój czas dla organizacji trzeciego sektora jako wolontariusze¹⁸.

Przeprowadzone w 2008 r. przez organizację pozarządową Klon/Jawor badania pokazują, że na koniec I kwartału tego roku istniało w Polsce 58 tysięcy stowarzyszeń i ponad 9 tysięcy fundacji. Badania te opierały się na systemie REGON, obejmującym również wiele podmiotów, które już zakończyły swoją działalność, to po przeprowadzonej korekcie szacuje się, że liczba aktywnych organizacji nie przekracza 45 tysięcy organizacji¹⁹.

Analizując rozmiary trzeciego sektora w Polsce, J. Domański twierdzi, że:

- „w 2008 r. prawie 24% organizacji zadeklarowało, że w ostatnim roku zatrudniało (niezależnie od formy zatrudnienia) płatny personel,
- 27% stowarzyszeń i fundacji zatrudnia pracowników etatowych (co oznacza, że takich osób jest w organizacjach ok. 120 tys.),
- sześć na dziesięć organizacji non profit nie zatrudniało w 2005 r. żadnego personelu etatowego ani nie wypłacało wynagrodzeń za pracę w formach pozaetatowych,
- co piąta organizacja non profit korzystała tylko z pracy w formie zatrudnienia pozaetatowego (umowa zlecenie, umowa o dzieło),
- tylko co szósta organizacja non profit zatrudniała przynajmniej jednego pracownika w ramach umowy o pracę²⁰.

E. Bogacz-Wojtanowska pisze, że „porównując udział sektora pozarządowego w zatrudnieniu pozarolniczym [...] można stwierdzić, że w przypadku Polski zatrudnienie w trzecim sektorze sytuuje się zdecydowanie poniżej średniej (wynoszącej dla 22 krajów 4,8% ogółu zatrudnienia poza rolnictwem). Jednocześnie zatrudnienie to mieści się w średniej dla 4 krajów Europy Środkowej, tj. Czech, Węgier, Słowacji i Rumunii. Większość badanych krajów to kraje wysoko rozwinięte i rozwój organizacji trzeciego sektora nie napotykał jak w byłych krajach komunistycznych barier instytucjonalno-prawnych przez ponad 50 lat²¹.

¹⁸ Za: *ibidem*, s. 41.

¹⁹ *Ibidem*, s. 44.

²⁰ *Ibidem*, s. 43.

²¹ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 62.

2. Interesariusze organizacji pozarządowych

Literatura podaje, że początki teorii interesariuszy pochodzą od R.E. Freemana, który w 1984 r. wprowadził do koncepcji zarządzania pojęcie *stakeholders*. A. Chodyński pisze, że „według R.E. Freemana interesariusze to każda grupa lub osoba, która może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja, realizując swoje cele”²². Według R.K. Mitchella, interesariusze to grupy, od których zależy przetrwanie organizacji²³.

Główne interakcje przedsiębiorstwa z otoczeniem zachodzą w relacjach: odpowiedzialność–interesariusze. B. Kozuch przedstawia cztery założenia teorii interesariuszy, a mianowicie:

„1. Organizacja funkcjonuje w otoczeniu grup interesów zawiązujących się zarówno we wnętrzu, jak i na zewnątrz organizacji. Zachowanie tych grup z jednej strony istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, z drugiej zaś jest przez organizację kształtowane, co powoduje, że owe grupy interesów, określane mianem interesariuszy (*stakeholders*), odnoszą korzyści lub ponoszą szkody z racji działań organizacji,

2. Teoria interesariuszy koncentruje się na naturze relacji zachodzących między organizacją a grupami interesów oraz na korzyściach będących wynikami tych relacji,

3. Organizacja działa w interesie wszystkich interesariuszy posiadających umocowanie, co oznacza, że interes każdego z nich ma swoją wewnętrzną wartość, która musi być analizowana i rozważana odrębnie; nie jest zatem możliwy układ, w którym pewna koalicja interesariuszy narzuciłaby organizacji, i co za tym idzie pozostałym interesariuszom, swoją więzkę celów i swój układ interesów,

4. Teoria interesariuszy koncentruje się na podejmowaniu decyzji zarządczych i na skutkach tych decyzji”²⁴.

Literatura klasyfikuje interesariuszy w różne grupy. J. Rokita do interesariuszy zalicza osoby lub organizacje zainteresowane rozwojem przedsiębiorstwa, a przede wszystkim udziałowców, zatrudnionych pracowników, kadrę kierowniczą i państwo²⁵. Natomiast A.K. Koźmiński i D. Jemielniak do interesariuszy zaliczają każdego, kto w jakiś sposób jest zainteresowany losem organizacji. Mogą to być: pracownicy i ich rodziny, ugrupowania polityczne, stowarzyszenia branżowe, wspólnoty mieszkańców w pobliżu przedsiębiorstwa, związki zawodowe,

²² A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 46.

²³ R.K. Mitchell, *Toward a theory of stakeholder. Identification and salience. Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, t. 1, nr 22, z. 4, s. 853.

²⁴ B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. PLACET, Warszawa 2004, s. 99–100.

²⁵ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 26.

partnerzy biznesowi, potencjalni klienci itp.²⁶ A. Jabłoński pisze, że „w 1994 r. M. Clarkson podzielił interesariuszy na czynnych i biernych. Interesariusz czynny ponosi pewne ryzyko, które związane jest z zaangażowaną przez niego w przedsiębiorstwo określoną formą kapitału (ludzkiego, finansowego itp.). Z kolei interesariusz bierny postawiony jest w sytuacji, w której ponosi ryzyko wynikające z działań przedsiębiorstwa”²⁷.

Szczegółowy przegląd wczesnych i współczesnych poglądów w zakresie klasyfikacji interesariuszy podaje A. Chodyński²⁸. Na uwagę zasługuje podział na interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. Interesariusze pierwszego stopnia, niezbędni dla przedsiębiorstwa, są formalnie związani umowami lub porozumieniami. Do nich należą akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, rząd i społeczności lokalne. Interesariusze drugiego stopnia to oddziałujący na przedsiębiorstwo pośrednio i do nich m.in. należą: media, organizacje pozarządowe, konsumenckie i ekologiczne.

Uwzględniając fakt, że na rynku działają konkurencyjne przedsiębiorstwa, wzajemnie na siebie oddziałujące wraz z ich interesariuszami, T.J. Rowley podaje model powiązań między przedsiębiorstwami a interesariuszami. W modelu tym przedsiębiorstwo usytuowane jest w centrum powiązań. W wyniku oddziaływań rynkowych tworzy się kilka punktów centralnych, powiązanych ze sobą przedsiębiorstw wraz z ich interesariuszami. Model przedstawia wpływ interesariuszy na tworzenie kapitału społecznego, stopień powiązań społecznych sieci interesariuszy oraz pozycje poszczególnych interesariuszy w stosunku do punktu centralnego (przedsiębiorstwa).

A. Chodyński twierdzi, że „współczesne poglądy zwracają uwagę na tworzenie kapitału społecznego interesariuszy. Kapitał społeczny cechuje się dążeniem do zespołowości przez: sieciowość, relacje, normy i zaufanie, które są niezbędne w relacjach społecznych. Między wieloma interesariuszami istnieje sieć wartości interesariuszy, która wzmacnia kapitał społeczny, a przez to przyczynia się do równoważenia biznesu i dobra wspólnego”²⁹.

W modelach biznesu można wyraźnie dostrzec nastawienie na różnych interesariuszy, a kreowana wartość może być różnie oceniana przez poszczególnych interesariuszy. W praktyce przedsiębiorstw często rozważa się zagadnienie: jak połączyć ze sobą koncepcję zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*value based management* – VBM) z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR, spełniając jednocześnie oczekiwania udziałowców i zaspokajając potrzeby innych interesariuszy.

²⁶ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 164.

²⁷ A. Jabłoński, *Teoria stakeholders i shareholders w kreacji modeli zrównoważonego biznesu*, [w:] *Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 78.

²⁸ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, s. 244–246.

²⁹ *Ibidem*, s. 246.

Rozpatrywanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu powinno być realizowane w ujęciu teorii konkurencyjności, budowy przewag konkurencyjnych i zamierzeń strategicznych przedsiębiorstwa. Interesariusze mogą ponosić różne ryzyko związane z angażowaniem się w działalność przedsiębiorstwa (np. ryzyko kapitałowe) oraz darzyć kierownictwo przedsiębiorstwa różnym zaufaniem.

J. Rokita podkreśla, że „ograniczeniem w maksymalizowaniu wartości dla akcjonariuszy może być wzrastająca waga interesów pozostałych (poza akcjonariuszami) grup interesariuszy. Im większe powiązanie przedsiębiorstwa z otoczeniem, tym silniejszy wpływ tych grup interesu³⁰. A. Jabłoński twierdzi, że „należy wielowymiarowo popatrzeć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wzrost jego wartości, ukierunkowując się na koncepcję dotyczącą spełnienia potrzeb udziałowców (akcjonariuszy firmy), oraz koncepcję związaną z zaspokojeniem roszczeń wszystkich interesariuszy firmy, tworząc platformę współpracy opartej na równowadze osiąganych celów w perspektywie długoterminowego generowania dodatknych przepływów gotówkowych”³¹.

Płaszczyzną porozumienia pomiędzy jednoczesnymi potrzebami udziałowców i pozostałych interesariuszy może być model zrównoważonego biznesu, którego wdrożenie odbywa się przez strategię budowy wartości interesariuszy przedsiębiorstwa wykorzystywaną do budowy długoterminowej, zrównoważonej jego wartości³².

Organizacje pozarządowe podobnie jak organizacje komercyjne i publiczne mają swoich interesariuszy i działają w otoczeniu, które należy poddawać ciągłej analizie.

M. Yaziji, J. Doh piszą, że „grupy interesariuszy organizacji pozarządowych są często zróżnicowane i obejmują ofiarodawców, członków zarządu, zarządzających, personel i beneficjentów”³³.

J. Domański pisze, że „w przedsiębiorstwach komercyjnych podstawowymi interesariuszami są właściciele – udziałowcy lub akcjonariusze. W przypadku organizacji non profit trudno jest mówić o istnieniu właścicieli, ponieważ mimo dysponowania majątkiem najczęściej nie emitują one akcji ani nie wydają udziałów. Właścicielem majątku jest sama organizacja, jeśli ma osobowość prawną. W pewnym sensie do właścicieli jest zbliżona grupa osób, które są założycielami i członkami danej organizacji”³⁴. Ich motywacją jest stopień osiągania celów, dla których powołano organizację. Wpływają oni na działalność przez formułowanie celów organizacji i realizowanie funkcji zarządzania.

³⁰ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 180.

³¹ A. Jabłoński, *Teoria stakeholders...*, s. 69.

³² *Ibidem*.

³³ M. Yaziji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe...*, s. 29.

³⁴ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 135.

Cel działania organizacji non profit jest wielowarstwowy. Wynika to z różnych potrzeb niejednorodnej struktury zbiorowości konsumentów. Podstawowy cel (statutowy) można określić jako społeczny, ponieważ nie zakłada on wypracowania zysku, lecz dążenie do zaspokajania ważnych społecznie potrzeb³⁵. B. Iwankiewicz-Rak pisze: „Realizacja przez organizacje niedochodowe głównych celów wymaga ich wzajemnego uzgodnienia i łagodzenia potencjalnych konfliktów między nimi, tzn. wymaganiami klientów, potrzebami i preferencjami dobroczyńców, fundatorów i wolontariuszy a szeroko rozumianymi preferencjami społeczeństwa wyrażanymi opinią społeczną. Organizacje te działają więc na zgodności poglądów, dążeń i potrzeb wszystkich swoich konsumentów, przyjmowanej jako kryterium wiązki celów”³⁶.

Bardzo ważnymi interesariuszami są również pracownicy i wolontariusze. Z wielu badań wynika, że organizacje pozarządowe mają kłopoty kadrowe związane z trudnością w pozyskiwaniu doświadczonych pracowników³⁷. Należy zaznaczyć, że płatny personel organizacji pozarządowych różni się od pracowników sektora biznesowego czy publicznego. Jest dużo bardziej ideowo zaangażowany. Pracownicy mają bardzo często równie duże poczucie misji, jak członkowie organizacji i wolontariusze. E. Bogacz-Wojtanowska pisze, że „teżę o mniejszym znaczeniu motywacji finansowych wśród pracowników organizacji trzeciego sektora zdają się potwierdzać zarówno polskie, jak i brytyjskie badania”³⁸. Aby organizacje pozarządowe mogły realizować stojące przed nimi zadania, korzystanie z pomocy wolontariuszy jest dla nich niezbędne. Ponadto dla niektórych organizacji pozarządowych wolontariat stanowi o istocie ich działalności.

Następną grupą interesariuszy są odbiorcy działań. W części przypadków odbiorcy są jednocześnie członkami danej organizacji pozarządowej (np. w organizacjach samopomocowych). Należy zauważyć, że organizacje non profit podobnie jak organizacje komercyjne, istnieją głównie po to, aby zaspokajać potrzeby swoich odbiorców.

Ważną grupą mającą wpływ na działalność organizacji pozarządowych są dostawcy: aktualni i potencjalni sponsorzy, donatorzy, ofiarodawcy (instytucjonalni oraz osoby fizyczne), jednostki władzy samorządowej, organy administracji państwowej. Często darowizny są przeznaczone na konkretny cel, którego realizacji oczekują darczyńcy (np. środki przekazywane na stypendia, wspomóżenie realizacji konkretnego zdarzenia kulturalnego). E. Bogacz-Wojtanowska podaje, że „przez sam fakt darowania wymuszają one w pewnym sensie na organizacji stosowne do woli ofiarodawców spożytkowanie tych środków. Oczywiście kolejność zazwyczaj bywa odwrotna: to organizacja planuje przedsięwzięcie i do niego

³⁵ M. Huczek, *Marketing organizacji non profit*, Wyd. WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2003, s. 62.

³⁶ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, Wrocław 1997, s. 82.

³⁷ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 136.

³⁸ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami...*, s. 116.

poszukuje ewentualnych sponsorów. Donatorzy ci jednak mają wpływ na sposób wykonania zadania, żądając na przykład osiągnięcia określonej jakości realizacji³⁹. Do grupy interesariuszy należy administracja rządowa. Silny wpływ tej grupy interesariuszy zawiera się w rozwiązaniach prawnych (zwłaszcza finansowych) dotyczących organizacji pozarządowych.

Pozostałe instytucje, które należą do interesariuszy, to media, inne organizacje trzeciego sektora oraz usługodawcy (np. banki, firmy kurierskie, firmy pocztowe, wyspecjalizowane agencje obsługujące różnego rodzaju imprezy charytatywne).

Aby skutecznie zarządzać, organizacje pozarządowe muszą przeprowadzać analizę swoich interesariuszy, odpowiednio zarządzać zewnętrznymi relacjami z interesariuszami. J. Domański pisze, że „sama identyfikacja kluczowych interesariuszy to dopiero pierwszy krok w procesie zarówno analizy otoczenia, jak i budowania relacji między nimi a organizacjami pozarządowymi. Drugim krokiem jest określenie siły wpływu, jaki mogą wywierać na daną organizację, i ich wzajemnych powiązań. Trzecim krokiem jest zarządzanie relacjami kształtującymi się między organizacją a jej interesariuszami. Zarządzanie relacjami z podstawowymi interesariuszami może przynieść znacznie lepsze wyniki niż traktowanie ich jedynie jako biernych widzów”⁴⁰.

3. Organizacje pozarządowe a rozwój przedsiębiorczości

Współcześnie przedsiębiorczość traktowana jest jako kategoria bardzo szeroka, obejmująca aspekty ekonomiczne, psychologiczne, technologiczne, kulturowe itp., niosąca za sobą nowe postawy, zachowania i wartości. Pojęcie przedsiębiorczości odnosi się do różnych form aktywności ludzkiej, gdzie wymagana jest inicjatywa, inwencja czy też kreatywność. Odnosi się nie tylko do organizacji gospodarczej, ale i innych uczestników życia społecznego: gospodarstw domowych, organizacji publicznych, administracyjnych, organizacji pozarządowych.

Organizacje pozarządowe działające w zakresie rozwoju przedsiębiorczości stanowią jeden z elementów środowiska przedsiębiorczości. Organizacje te podejmują szereg działań związanych z rozwojem przedsiębiorczości w przedsiębiorstwie w gminie i regionie. Organizacje pozarządowe upowszechniają oraz wprowadzają do codziennej praktyki nowe umiejętności i sposoby zarządzania, które nie zawsze mogą docierać do przedsiębiorców zlokalizowanych w małych miejscowościach. Podwyższa to konkurencyjność firm, a zarazem otwiera dostęp do możliwości, które w przeciwnym razie pozostałyby nieznane lub trudno dostępne.

³⁹ *Ibidem*, s. 136.

⁴⁰ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 137.

Obecnie najważniejszymi sposobami wspierania przedsiębiorczości przez organizacje pozarządowe są:

- ośrodki wspierania przedsiębiorczości,
- inkubatory przedsiębiorczości,
- fundusze poręczeń kredytowych,
- fundusze pożyczkowe.

W praktyce dość powszechnie występuje łączenie wyżej wymienionych aktywności w ramach jednej organizacji pozarządowej. Jest to często podyktowane koniecznością zdywersyfikowania ryzyka zakłóceń w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania działalności organizacji.

Do rzadkich jeszcze sposobów wspierania przedsiębiorczości zalicza się tworzenie parków technologicznych i parków przemysłowych. Wynika to stąd, że wymagają one odpowiedniej lokalizacji, zajmują znaczną powierzchnię, konieczne jest wyposażenie ich w odpowiednią infrastrukturę – co pociąga za sobą znaczne nakłady finansowe i wymaga znacznego zaangażowania samorządu i ośrodków naukowo-badawczych w ich tworzenie.

Literatura naukowa podaje, że uwarunkowania działalności organizacji pozarządowych należy analizować w następujących obszarach:

- konstytucyjno-prawnym,
- ekonomicznym,
- kondycji organizacyjnej trzeciego sektora⁴¹.

Uwarunkowania konstytucyjno-prawne to warunki konstytuowania się poszczególnych organizacji oraz ich przyjęta formuła działania. Tworzenie organizacji pozarządowych powinno przebiegać na podstawie regulacji prawnych.

W Polsce wolności organizowania i zrzeszenia się obywateli w tego typu organizacjach gwarantuje Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Wolność zakładania, przystępowania lub występowania z organizacji pozarządowych jest prawem we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej.

Należy podkreślić, że konstytucyjne prawo do tworzenia organizacji pozarządowych wspierających przedsiębiorczość ograniczone jest jednak ustawami określającymi ramy funkcjonowania poszczególnym typom organizacyjno-prawnym tych organizacji. Do organizacji pozarządowych stosują się następujące regulacje prawne: Ustawa z dnia 06.04.1984 r. o fundacjach, Ustawa z dnia 07.04.1989 r. o stowarzyszeniach, Ustawa z dnia 24.04.2009 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, oraz zasadnicze akty normatywne w odniesieniu do podmiotów gospodarczych. Ustawy te wraz z innymi aktami prawnymi określają następujące zasady: rejestracji organizacji, zdolności prawnej, prowadzenie działalności gospodarczej oraz stosowania ulg podatkowych⁴².

⁴¹ B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 122.

⁴² *Ibidem*, s. 124–125.

Literatura przedmiotu podkreśla, że mimo pewnych preferencji w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych w praktyce działania tych organizacji występują pewne ograniczenia dotyczące słabych przywilejów podatkowych oraz istnieją możliwości pewnego ingerowania w zakres działalności organizacji pozarządowych i w podejmowane decyzje. Powoduje to, że rzeczywista swoboda społeczeństwa w celu zaspokojenia swych potrzeb jest ograniczona. M. Halszka-Kurleto twierdzi, że „rozwiązania prawne regulujące funkcjonowanie organizacji pozarządowych, a w szczególności organizacji o statusie pożytku publicznego, nakładają na te instytucje określone obowiązki, do których przestrzegania organizacje są zobowiązane. Równocześnie stanowią, że państwo ma uprawnienia do sprawdzania oraz egzekwowania, przestrzegania i wykonywania przez te podmioty narzuconych przez ustawodawcę powinności. Niestety, zarówno ustawodawstwo w tym zakresie, jak i brak konsekwencji organów państwowych w orzekaniu, kontroli i egzekwowaniu nałożonych ustawowo obowiązków umożliwia popełnianie przez te organizacje celowych lub nieświadomych nieprawidłowości, co w rezultacie może prowadzić do nadużywania owego statusu. Występujące nieprawidłowości rzutują na funkcjonowanie podmiotów mających status organizacji pożytku publicznego”⁴³.

Na jakość funkcjonowania organizacji pozarządowych wspierających przedsiębiorczość wpływa również ich kondycja ekonomiczna. Wspieranie przedsiębiorczości przez te organizacje wymaga odpowiednich środków finansowych. A więc każda z tych organizacji staje na co dzień przed koniecznością poszukiwania źródeł finansowania swej działalności. Literatura naukowa podaje, że jednym z najważniejszych problemów, z jakimi na co dzień stykają się organizacje pozarządowe, jest ich sytuacja finansowa. W wyniku przeprowadzonych badań organizacji pozarządowych działających w Krakowie E. Halszka-Kurleto podaje, że ponad połowę tych organizacji należy zakwalifikować jako słabe finansowo i narażone na problemy finansowe w przypadku zaistnienia jakichkolwiek trudności w realizowaniu zobowiązań⁴⁴. Natomiast B. Filipiak, J. Ruszała podają, że około 60–70% organizacji zgłasza problem związany z gromadzeniem środków⁴⁵.

Należy podkreślić, że finansowanie działań organizacji pozarządowych jest jednym z najważniejszych problemów, z jakim zмага się trzeci sektor w Polsce⁴⁶.

⁴³ E. Halszka-Kurleto, *Organizacje pożytku publicznego. Rozwiązania prawne – funkcjonowanie – rozwój*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 15.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 82.

⁴⁵ B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia...*, s. 126.

⁴⁶ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 73.

Dochody organizacji pozarządowych można podzielić na:

1. 1. Samofinansowanie organizacji (składki członkowskie, działalność gospodarcza, udział w spółkach, dochody z wynajmu lokali, odsetki z terminowych lokat bankowych);
2. 2. Dochody pochodzące z sektora prywatnego (spadki i zapisy, darowizny, sponsoring, zbiórki publiczne, loterie, kredyty i pożyczki, dochody pochodzące od zagranicznych organizacji pozarządowych, dochody płynące z 1% odpisów podatkowych);
3. 3. Dochody pochodzące z sektora publicznego (instytucji publicznych, zagranicznych źródeł publicznych, dotacje, środki finansowe z faktu zlecenia zadań).

E. Bogacz-Wojtanowska przedstawia strukturę finansowania trzeciego sektora w Polsce i na świecie (tabela 1).

Tabela 1. Struktura finansowania trzeciego sektora w Polsce i na świecie (średnia dla 22 krajów)

| Trzeci sektor | Składki członkowskie opłaty | Finanse pochodzące z sektora publicznego | Finanse pochodzące ze źródeł prywatnych |
|---------------|--------------------------------|---|--|
| Polska | 50% | 30% | 20% |
| Świat | 48% | 41% | 11% |

Źródło: E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 78.

Z tabeli 1 wynika, że trzeci sektor w Polsce posiada znacznie mniej środków z sektora publicznego, a znacznie więcej z sektora prywatnego w stosunku do innych krajów na świecie. Jeśli uwzględnimy występujące w trzecim sektorze zjawisko „klientyzacji”, tj. nadmiernego uzależnienia działań organizacji od zaleceń ośrodków przyznających granty, to łatwo można zauważyć, że zachodzi potrzeba rozwiązania kwestii finansowania organizacji pozarządowych. B. Filipiak i J. Ruszała piszą, że „powstaje paradoksalna sytuacja, gdzie z jednej strony powołano organizacje mające walczyć z klientyzacją członków społeczności lokalnej, ich biernością i postrzeganiem siebie w kategoriach swych braków i niedostatków, czekających na innych, którzy działaliby w ich imieniu, jednak organizacje te na skutek postrzegania swych problemów, same popadają w klientyzację w odniesieniu do sektora publicznego. Klientyzacja zabija krytycyzm wobec rządowych i/lub samorządowych dysponentów środków finansowych”⁴⁷.

Analizując kondycję organizacji trzeciego sektora, należy zwrócić uwagę na uwarunkowania odnoszące się do braku świadomości społeczności lokalnej o roli i działaniach podejmowanych przez organizacje pozarządowe wspierające rozwój

⁴⁷ B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia...*, s. 131.

przedsiębiorczości, problemy tych organizacji w pozyskiwaniu środków na finansowanie działalności statutowej, słabą pozycję rozwiązań legislacyjnych dotyczących trzeciego sektora. Uwarunkowania te mają m.in. źródło w słabej kondycji organizacyjnej sektora. Organizacje pozarządowe nie wywierają odpowiedniego nacisku na samorządy w kierunku rozwiązywania istotnych problemów gospodarczych i społecznych w gminie oraz w regionie. Nie podejmują wysiłku, żeby pokazać swoją faktyczną działalność. Należy podkreślić, że sektor trzeci nie wytworzył wspólnej i nośnej ideologii, która byłaby łatwa do pokazania opinii publicznej i politykom.

Ponadto do słabości obniżających skuteczność działania organizacji pozarządowych m.in. należą:

- zbyt wolne upowszechnienie i wdrażanie zasady przejrzystości w życiu organizacyjnym, co zwiększa ryzyko przenikania do sektora pozarządowego przedsięwzięć z tzw. szarej strefy,
- słaby przepływ informacji wewnątrz sektora,
- zbyt słaba współpraca z mediami,
- wzrost etatyzacji sektora i traktowanie sektora jako miejsca pracy zarobkowej będącej głównym źródłem utrzymania rodziny,
- bardzo słabe współdziałanie organizacji pozarządowych z poszczególnymi szczeblami samorządu terytorialnego,
- brak doprowadzenia przepisów (szczegółów w funkcjonowaniu odpowiednich ustaw) dotyczących m.in. zmian procedur konkursowych stosowanych przy rozdzielaniu środków publicznych dla organizacji pozarządowych, zbytniej komplikacji „mechanizmu 1%”, deklaratywnego uchwalania rocznych programów współpracy między samorządem a organizacjami pozarządowymi⁴⁸.

Wyżej wymienione niedostatki w działalności organizacji pozarządowych pokazują, jak wiele jeszcze te organizacje muszą zrobić, aby trzeci sektor mógł być postrzegany jako partner dla wszystkich sił społecznych w gminie i regionie.

Aby organizacje pozarządowe w stopniu wystarczającym mogły wspierać rozwój przedsiębiorczości w regionie i gminie, muszą mieć wystarczający zakres kompetencji i zasobów. B. Filipiak i J. Ruszała twierdzą, że „[...] w gospodarce rynkowej dziedzina stymulowania przedsiębiorczości (rozwoju) jest oparta przede wszystkim na profesjonalizmie odpowiednich organizacji pozarządowych i instytucji”⁴⁹. Do najważniejszych cech, którym powinna odpowiadać dobra organizacja pozarządowa pracująca na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, należą:

„1. Właściwa struktura prawna. Oznacza to, że struktura prawna i organizacyjna powinny być [...] odzwierciedleniem potrzeb i celów, dla których organi-

⁴⁸ M. Halszka-Kurleto, *Organizacje pożytku...*, s. 99.; B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia...*, s. 133–134.

⁴⁹ B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia...*, s. 134.

zacja ta powstała. Struktury te powinny uwzględniać elementy ryzyka istnienia danej organizacji

2. Jasno określony sposób zarządzania, a także zdefiniowane zadania dla personelu i zakres jego odpowiedzialności

3. Zachowanie równowagi między funduszami przewidzianymi na funkcjonowanie organizacji jako takiej [...] a funduszami na realizowanie funkcji, do której została powołana

4. Dobrze zorganizowane służby planistyczne i kontrolne w dziedzinie planowania finansowego

5. Utrzymywanie dobrych stosunków z sektorem publicznym, prywatnym i grupami społecznymi danej społeczności lokalnej

6. Możliwość pozyskiwania z sektora prywatnego i publicznego środków finansowych, doradztwa, kontraktów, itp., które przyniosą dochody dla samej organizacji i społeczności lokalnej

7. Prowadzenie działalności poprzez pionową i poziomą integrację z innymi organizacjami pozarządowymi zajmującymi się podobną działalnością

8. Ekspansywność i agresywność w poszukiwaniu nowych dziedzin i form wsparcia lokalnej przedsiębiorczości⁵⁰.

Literatura przedmiotu podkreśla, że największą aktywność w grupie organizacji pozarządowych we wspieraniu przedsiębiorczości wykazują stowarzyszenia, fundacje oraz spółki prawa handlowego o charakterze non profit, spełniające kryteria pozwalające zakwalifikować je do trzeciego sektora.

Organizacje pozarządowe zajmujące się wspieraniem lokalnej i regionalnej przedsiębiorczości oferują zazwyczaj pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw poprzez udostępnianie pomieszczeń na preferencyjnych warunkach, zapewniając usługi informacyjne, konsultacje, doradztwo, szkolenia, a także usługi finansowe w postaci pożyczek i poręczeń.

W działaniach administracji rządowej dotyczących misji wspierania sektora małych i średnich przedsiębiorstw jawią się jako podmioty wdrażające model instytucjonalnego wspierania sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Są one kluczowym elementem pomiędzy polityką administracji rządowej a małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Należy zaznaczyć, że do sektora pozarządowego należą również prężne organizacje pracodawców czy przedsiębiorców jak Business Center Club, Krajowa Izba Gospodarcza, Polska Konferencja Pracodawców Prywatnych, Polska Rada Biznesu, Stowarzyszenie Menedżerów w Polsce, które lobbują na rzecz sektora małych i średnich przedsiębiorstw i są poważnym partnerem dla administracji rządowej i jednostek samorządu terytorialnego w zakresie m.in. konsultacji rozwiązań legislacyjnych dotyczących gospodarki.

⁵⁰ *Ibidem*, s. 134–135.

Organizacje pozarządowe działające w zakresie wspierania przedsiębiorczości zmagają się z przeciwnościami zagrażającymi ich egzystencji, do których można zaliczyć m.in.:

- przekonanie samej społeczności lokalnej, że istnienie organizacji wspierającej przedsiębiorczość jest uzasadnione,
- stałe poszukiwanie funduszy niezbędnych do realizacji swych zadań (rosnącą kapitałochłonnością w przypadku świadczenia usług finansowych),
- rosnącą klientyzację wobec sektora publicznego,
- mozolną próbę zmian rozwiązań legislacyjnych ułatwiających, a nie zamykających możliwości kontynuacji misji organizacji,
- zakłócenia w komunikacji z pracownikami jednostek samorządu terytorialnego.

4. Organizacje pozarządowe jako interesariusze przedsiębiorstw

Organizacje pozarządowe jawią się jako organizacje kształtujące rządową politykę i praktyki, wpływające na struktury prawne i instytucjonalne oraz działalność przedsiębiorstw. M. Yaziji i J. Doh twierdzą, że „wzrost liczby zasięgu władzy i wpływów organizacji pozarządowych jest jednym z najważniejszych wydarzeń społecznych w ostatnich 20 latach. W publicznych debatach coraz częściej poruszana jest kwestia polityki rządu oraz zmiany kultury organizacyjnej wielu korporacji. Badacze zauważyli, że organizacje pozarządowe wywierają wpływ na korporacje, co powoduje zmiany w ich kulturze organizacyjnej”⁵¹.

Przedsiębiorstwa coraz częściej podlegają kontroli i ocenie etycznej oraz instytucjonalnej. Jeżeli przedsiębiorstwo nie spełnia oczekiwań swoich partnerów pod względem etycznym, to zagraża to jego legitymizacji. Literatura podaje, że „legitymizacja oznacza, że przedsiębiorstwo jest postrzegane przez społeczeństwo jako postępujące zgodnie ze zbiorem norm i wartości dotyczących tego, co jest pożądane, właściwe lub odpowiednie”⁵². Legitymizacja jest udzielana i odwoływana przez interesariuszy oceniających przedsiębiorstwo. Jest ona z natury złożona, ponieważ różni interesariusze mają zróżnicowane zdanie na temat działalności etycznej danego przedsiębiorstwa. Te złożone, rozproszone i czasem sprzeczne oceny legitymizacji przedsiębiorstwa wywołują wśród menedżerów poczucie niepewności. Oprócz problemów natury etycznej zauważalna w działaniu przedsiębiorstwa jest pewna złożoność instytucjonalna. Przedsiębiorstwa funkcjonują w niezwykle skomplikowanym środowisku ze względu na globalny zasięg działań

⁵¹ M. Yaziji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe...*, s. 44.

⁵² *Ibidem*, s. 76–77.

i rynków. W takim środowisku różni interesariusze mają często sprzeczne oczekiwania wobec danego przedsiębiorstwa. Przy dużej zależności przedsiębiorstwa od interesariuszy wśród menedżerów pojawiają się problemy, jak sprostać wymaganiom interesariuszy i jednocześnie stworzyć spójną strategię. Przedsiębiorstwa muszą stawić czoło złożoności etycznej i instytucjonalnej, które przejawiają się w postaci zawitych i niejednoznacznych systemów etycznych i prawnych.

P. Drucker podaje, że „w następnym społeczeństwie największym wyzwaniem dla dużych przedsiębiorstw – szczególnie międzynarodowych – będzie ich społeczna legitymizacja”⁵³. Organizacje pozarządowe rzecznicze coraz częściej wywierają wpływ na przedsiębiorstwa, grożąc delegitymizacją i zwiększeniem kosztów towarzyszących, aby te poparły normy oraz wartości promowane przez organizacje pozarządowe. Wpływ organizacji pozarządowych i nacisk na przedsiębiorstwa (w zakresie ich działalności gospodarczej i kultury organizacyjnej) jest pośredni, ponieważ jako podmioty pozarządowe organizacje te nie mogą wprost wpływać na prawo i przepisy prawne.

M. Yaziji podaje trzy zestawy czynników ryzyka społecznego przedsiębiorstwa, tj. czynniki dotyczące przedsiębiorstwa, czynniki instytucjonalne, czynniki związane z ruchem społecznym⁵⁴. Należy podkreślić, że czynnik ryzyka instytucjonalnego uwzględnia liczbę organizacji pozarządowych w środowisku przedsiębiorstwa, rzutuje na wymogi stawiane przedsiębiorstwu przez te organizacje pozarządowe.

Organizacje pozarządowe z upływem czasu będą intensywniej działać i wzrastać będzie ryzyko społeczne dla przedsiębiorstw. Wynika to stąd, że:

- nowoczesne technologie umożliwiające komunikację, takie jak e-mail czy internet, stają się wszechobecne, rozszerzając tym samym oddziaływanie organizacji pozarządowych na sfery poza zasięgiem oddziaływania,
- przedsiębiorstwo podejmujące się działalności międzynarodowej bez wątpienia naraża się na konkurencyjne i sprzeczne wymagania instytucjonalne,
- rozpowszechnienie systemów liberalnych i demokratycznych może powodować poprawę sytuacji ruchu społecznego, wzmacniając w ten sposób organizacje pozarządowe. Rozpowszechnianie demokracji wpływa również na wzrost konkurencji i liczbę konfliktów między organizacjami.

Literatura przedmiotu podkreśla, że „[...] środowisko, które generuje ryzyko normatywnej delegitymizacji firm, może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, które są dobrze przystosowane do ryzyka społecznego w porównaniu z konkurentami. Na przykład przedsiębiorstwa, które jako pierwsze reagują na zmiany w środowisku społecznym, mogą wyprzedzić inne firmy, które zbudowały silną markę, i niskim kosztem sprostać przyszłym zmianom przepisów prawnych”⁵⁵.

⁵³ P. Drucker, *Will the corporation survive?*, „Economist”, November 2001, nr 3, s. 15.

⁵⁴ M. Yaziji, *Turning gadflies into allies*, „Harvard Business Review”, February 2004, s. 110–115.

⁵⁵ *Ibidem*, s. 163.

Przedsiębiorstwa muszą stawić czoło licznym kampaniom o różnorodnej tematyce prowadzonym przez organizacje pozarządowe. Organizacje te, przeprowadzając kampanie, obarczają przedsiębiorstwa odpowiedzialnością za dominujące normy lub dążą do zmian instytucjonalnych za pośrednictwem kampanii przeciwko tym przedsiębiorstwom. Literatura przedmiotu rozróżnia dwa rodzaje kampanii, tj. kampanię strażniczą i kampanię pośrednią. Celem kampanii strażniczej jest wywarcie wpływu na wybraną firmę, aby zastosowała się do dominujących standardów instytucjonalnych. Kampanie strażnicze są często prowadzone przez lokalne organizacje pozarządowe w obawie przed zagrożeniem. Przykładem takiej kampanii może być kampania lokalnych organizacji pozarządowych przeciwko przedsiębiorstwu z powodu zanieczyszczenia lokalnych rzek z naruszeniem obowiązujących norm i przepisów prawnych. Kampanie pośrednie mają za zadanie doprowadzić do zmiany instytucjonalnej, zarówno w zakresie form regulacyjnych i systemu prawnego, jak i w kwestii akceptowanych wartości i norm społecznych.

Kampanie organizacji pozarządowych przeciwko przedsiębiorstwom (zwłaszcza korporacjom) cieszą się w państwach gospodarczo rozwiniętych coraz większą popularnością. Protestująca organizacja pozarządowa wybiera przedsiębiorstwo, ale celem kampanii nie jest legitymizacja tego przedsiębiorstwa, lecz wykorzystanie go jako przykładu złych praktyk. Jako przykłady można wskazać następujące:

- kampania Oxfam przeciwko Glaxo Smith Kline, pozornie dotycząca leków przeciw AIDS w Republice Południowej Afryki, a w rzeczywistości poruszająca kwestie handlowych aspektów praw własności intelektualnej TRIPS,
- kampania przeciwko złemu traktowaniu pracowników w fabryce towarów firmy Nike w Azji Południowo-Wschodniej,
- kampania dotycząca połowu tuńczyka.

Organizacje pozarządowe atakujące przedsiębiorstwa mają liczne zalety, które powodują, że są bardzo skuteczne. Do zalet tych należy zaliczyć:

1. Dzięki instytucjonalnej jednorodności i jednoznaczności zasobów, organizacje pozarządowe stosujące kampanie pośrednie mają do swojej dyspozycji większy wybór taktyk działania;

2. Organizacje pozarządowe, które tworzą swoistą „branżę” mają znacznie większą legitymizację niż przedsiębiorstwa. Badania wskazują, że organizacje pozarządowe i ich przywódcy wzbudzają więcej zaufania niż przedsiębiorstwa, a często także niż rządy;

3. Oprócz większej legitymizacji organizacje pozarządowe są również postrzegane jako niezwykle słabe podmioty, wzbudzające współczucie w społeczeństwie. Przedsiębiorstwa (a zwłaszcza korporacje) są postrzegane jako bardzo silne, podczas gdy organizacje pozarządowe często przedstawiają siebie jako mniejszych graczy, dysponujących ograniczonymi zasobami;

4. Organizacje pozarządowe, ze względu na niewielkie zasoby, w większym stopniu współpracują ze sobą niż przedsiębiorstwa i dlatego „branża” organizacji

pozarządowych odnotowuje większy wzrost niż sektor przemysłowy i ma większą przewagę konkurencyjną. Organizacje znajdujące się w ataku z łatwością mogą poprosić o wsparcie inne organizacje pozarządowe. Atakowane przedsiębiorstwo ma natomiast zwykle więcej trudności ze znalezieniem wsparcia u innych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa na ogół konkurują między sobą, dlatego niechętnie podejmują się współpracy. Ponadto przedsiębiorstwo liczy się z tym, że wspierając inne przedsiębiorstwa, może się narazić na atak ze strony organizacji pozarządowych;

5. Organizacje pozarządowe koncentrują się na pewnych problemach, podczas gdy przedsiębiorstwa skupiają się na działalności rynkowej i generowaniu własnych zysków. Ponadto na rynku, gdzie istnieje konkurencja, w kwestii udziałów i zysków z reguły każde przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne „za siebie”. Organizacje pozarządowe, które mają ograniczone zasoby i często podzielają podobne cele społeczne, polityczne i ekonomiczne, tworzą koalicję, aby zaatakować wybrane przedsiębiorstwo.

Istnieją cztery szczególnie ważne zalety organizacji pozarządowych, które mogą przynieść korzyści przedsiębiorstwom w ramach wspólnych relacji. Do nich należą legitymizacja, świadomość sił społecznych, odrębne sieci, specjalistyczna techniczna ekspertyza.

M. Yaziji i J. Doh piszą, że „według sondażu przeprowadzonego przez firmę Edelman zarówno Amerykanie, jak i Europejczycy twierdzą, że rzecznicy organizacji pozarządowych są bardziej wiarygodni niż przedstawiciele czy prezesi spółek. Niektóre grupy społeczne, zwłaszcza w Europie, uważają, że organizacje pozarządowe służą i poświęcają się przede wszystkim na rzecz społeczeństwa. Ludzie czerpią korzyści dzięki firmom – oczywistym przykładem mogą być koncerny farmaceutyczne i branża spożywcza – ale społeczeństwo interpretuje te świadczenia jako produkt uboczny działalności, której celem jest osiągnięcie własnych zysków. Zdaniem opinii publicznej, przedsiębiorstwa nie troszczą się o to, aby zapewnić opiekę czy żywność swoim bliźnim”⁵⁶.

Przedsiębiorstwa powstają, rozwijają się i umierają wraz z trendami rynkowymi; organizacje pozarządowe są uzależnione od troski ludzi o bezpieczeństwo i sprawiedliwość na całym świecie. Przedsiębiorstwa mogą się dużo nauczyć od organizacji pozarządowych, ich wpływów, obyczajów i wierzeń, które z kolei kształtują popyt konsumentów.

Sieci większości firm składają się przede wszystkim z organizacji należących do modelu pięciu sił opracowanego przez M. Portera, który tworzą: nabywcy, dostawcy, konkurenci w sektorze, nowi konkurenci i producenci substytutów. Sieci organizacji pozarządowych składają się przede wszystkim z innych organizacji pozarządowych, darczyńców, władzy ustawodawczej i regulatorów rynku, wo-

⁵⁶ M. Yaziji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe...*, s. 186–187.

lontariuszy oraz lobbystów. Sieci te są z reguły dość rozległe i zwarte, ponieważ wiele organizacji pozarządowych musi tworzyć koalicje, aby mimo niewielkich zasobów odnosić sukcesy. Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi pozwala na uzyskanie dostępu do informacji wewnątrz sieci.

Do organizacji pozarządowych przystępują osoby z wyższym wykształceniem wielu specjalności. Wiele spośród tych osób ma wiedzę, której przedsiębiorstwa mogą pozazdrościć. Dzięki swoim wpływom organizacje pozarządowe mogą dysponować wiedzą na temat nowoczesnej technologii, nie zawsze dostępnej dla przedsiębiorców. Podobnie mogą przewidzieć, jakie przepisy prawne w odległej przyszłości będą obowiązujące.

Podsumowanie

Zawarte w artykule rozważania pozwalają na stwierdzenie, że w niektórych przypadkach relacje między organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorstwami są wielowymiarowe, uwzględniają zarówno kwestie sporne, jak i elementy współpracy. Dzięki kampaniom organizacje pozarządowe mogą wpływać na przedsiębiorstwa, szczególnie w kwestii społecznej, odpowiedzialności biznesu lub regulacji prawnych. Jednocześnie organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa nawiązują współpracę, zakładając, że obie strony osiągną korzyści, a pozytywne efekty będą odczuwalne dla społeczeństwa. Dzięki takiej współpracy przedsiębiorstwa mają dostęp do różnych zasobów, za pomocą których zwiększają swoje kompetencje i możliwości, co nie byłoby możliwe w przypadku partnerstwa z organizacjami skierowanymi na zyski.

Bibliografia

1. Blicharz J., *Udział polskich organizacji pozarządowych w wykonywaniu zadań administracji publicznej*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.
2. Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
3. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
4. Courtney R., *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London–New York 2002.
5. Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
6. Drucker P., *Will the corporation survive?*, „Economist”, November 2001, nr 3.
7. Engelhardt J., *Typologia przedsiębiorstw*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.

8. Filipiak B., Ruszała J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa 2009.
9. Halszka-Kurleto E., *Organizacje pożytku publicznego. Rozwiązania prawne – funkcjonowanie – rozwój*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
10. Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
11. Huczek M., *Marketing organizacji non profit*, Wyd. WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2003.
12. Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych*, [w:] *Marketing usług*, red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003.
13. Iwaszkiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1997.
14. Jabłoński A., *Teoria stakeholders i shareholders w kreacji modeli zrównoważonego biznesu*, [w:] *Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu*, red. nauk. A. Chodzyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
15. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
16. Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. PLACET, Warszawa 2004.
17. Mitchell R.K., *Toward a theory of stakeholder. Identification and salience: Defining the principle of who and what really count*, „Academy of Management Review” 1997, t. 22, nr 4.
18. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
19. Topler S., Anheier H.K., *Zarys ogólny teorii organizacji i zarządzania organizacjami non profit*, [w:] *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.
20. Yaziji M., Doh J., *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.
21. Yaziji M., *Turning gadflies into allies*, „Harvard Business Review”, February 2004.

Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowano rolę organizacji pozarządowych jako partnerów organizacji biznesowych. Na tle literatury krajowej i zagranicznej oraz ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie podano klasyfikację i cele działania organizacji pozarządowych. Ponadto przedstawiono relacje partnerskie organizacji pozarządowych z organizacjami biznesowymi.

Abstract

The paper presents a role of non-governmental organizations as partners of business organizations. On the basis of both Polish and foreign literature and the act on public benefits and voluntary work it shows a classification and the aims of the activity of non-governmental organizations. The article discusses issues concerning stakeholders of non-governmental organizations. Furthermore, it presents partner relations between non-governmental organizations and business organization.

Anna Piziak-Rapacz

Odpowiedzialność za realizację programu energetyki jądrowej w Polsce

(Responsibility for implementation nuclear energy in Poland)

Słowa kluczowe: Polska, UE, bezpieczeństwo energetyczne, polityka, energetyka jądrowa, strategia, interesariusze

Key words: Poland, EU, energy security, policy, nuclear power, strategy, stakeholders

Wprowadzenie

Wzrost popytu na energię to zagadnienie, przed którym staje również Polska. Rozwój gospodarczy państwa wymusza olbrzymie nakłady energii pod różną postacią. Jednym z rozwiązań proponowanych przez rząd, które ma zapobiec brakom dostaw, jest energetyka jądrowa. Pomysł ten po raz pierwszy został wymieniony w dokumencie *Polityka energetyczna Polski do 2025 roku* i od 2009 roku strategia ta jest stale obecna w polityce polskiego rządu dla sektora energetycznego. Nie zrezygnowano z niej również w obliczu katastrofy w elektrowni w Fukushima, która miała miejsce w marcu 2011 roku. Wybór energii jądrowej jako źródła mocy dla przemysłu z jednej strony zwiększa bezpieczeństwo energetyczne państwa poprzez niezależność w dostawach energii, a z drugiej niesie za sobą ryzyko związane z ewentualną katastrofą czy też składowaniem odpadów radioaktywnych. Innym aspektem jest fakt, że w sąsiedztwie Polski istnieje wiele elektrowni jądrowych, których awaria również może nieść negatywne skutki. Dlatego też przedmiotem analizy niniejszego tekstu będą następujące pytania badawcze: czy warto inwe-

stować w owe źródło energii? Dlaczego tak późno rozważono kwestię budowy elektrowni atomowej? Czy inwestycja ta zapewni bezpieczeństwo energetyczne Polsce w perspektywie długookresowej? Jaki jest wpływ interesariuszy, w szczególności społeczności lokalnej i organizacji pozarządowych, na ostateczne decyzje odnośnie do realizacji elektrowni jądrowej w Polsce?

1. Energetyka jądrowa na świecie

Energia jądrowa jest powszechnym źródłem pozyskiwania energii dla dwóch trzecich populacji świata. Natomiast ponad połowa ludności świata zlokalizowana jest na obszarach krajów, które rozpoczęły budowę lub planują pozyskanie energii z tego źródła¹. Surowcem wykorzystywanym do produkcji energii jądrowej jest uran, pierwiastek występujący w skorupie ziemskiej; cechuje go brak koncentracji złóż. Jego zawartość w litosferze i hydrosferze zależy od stopnia skupienia materiałów zawierających związki uranu lub uranu, np. granit zawiera średnie stężenie uranu, skały zasadowe zawierają go mniej niż średnie stężenie, skały osadowe to minimalne stężenie. W małych ilościach występuje również w łupkach bitumicznych. Za najważniejsze źródło pozyskania uranu uważa się jednak złoża blendy smolistej, tzw. odmianę krystaliczną uraninitu. Surowcami przemysłowymi są przede wszystkim rudy uranu zawierające co najmniej 0,01%. Zwykle jednak mieszczą się one w przedziale 0,1–2,0%². Wydobywany jest on metodą odkrywkową i podziemną w zależności od lokalizacji złóż. Istotnym aspektem jest cena tego surowca. W wymianie handlowej pojawia się również uran wysokowzbogacony w wyniku rozbrajania głowic jądrowych. Wydobycie uranu jest procesem długofalowym i bardzo kosztownym. Rudy uranu zawierają bowiem, poza uranem inne składniki, które należy usunąć. Uran stosowany jest jako surowiec dla energetyki jądrowej. Wymaga on jednak wzbogacenia izotopem U-235³. Obecnie stosuje się trzy metody wzbogacania uranu: wiórkowa (rozdzielanie cząstek o różnych masach), dyfuzji gazowej (przepuszczanie cząstek gazu przez porowate przegrody) i dyszowa (przepływ gazu przez obszar zakrzywiony, wymaga dużego nakładu energii)⁴. Pozyskiwana z uranu energia jądrowa jest kosztowna, jednak wpływa na niezależność energetyczną państwa. Daje ona olbrzymie źródło mocy, zwiększając tym samym długofalową gwarancję dla rozwoju gospodarczego państwa.

¹ G. Jezierski, *Energia jądrowa wczoraj i dziś*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005, s. 310.

² G. Jezierski, *Energetyka jądrowa wczoraj i dziś...*, s. 363.

³ J. Malej, *Bezpieczeństwo energetyczne świata a ochrona ekosfery. Technologie odnawialnych źródeł energii, technologie jądrowe, termojądrowe i wodorowe*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2009, s. 173.

⁴ *Ibidem*, s. 368.

Tabela 1. Liczba pracujących reaktorów energetycznych w poszczególnych krajach (stan na styczeń 2010 roku)

| Kraj | Liczba | łączna moc (MWe) | Udział w krajowej produkcji energii elektrycznej (%) w 2009 r. |
|-----------------------|--------|------------------|--|
| 1. USA | 104 | 100 747 | 20,2 |
| 2. Francja | 59 | 63 260 | 75,2 |
| 3. Japonia | 54 | 46 823 | 29,2 |
| 4. Rosja | 31 | 21 743 | 17,8 |
| 5. Korea | 20 | 17 705 | 34,8 |
| 6. Wielka Brytania | 19 | 10 137 | 17,9 |
| 7. Kanada | 18 | 12 569 | 14,8 |
| 8. Indie | 18 | 3 987 | 2,2 |
| 9. Niemcy | 17 | 20 480 | 26,1 |
| 10. Ukraina | 15 | 13 107 | 48,6 |
| 11. Chiny | 11 | 8 438 | 1,9 |
| 12. Szwecja | 10 | 9 036 | 37,4 |
| 13. Hiszpania | 8 | 7 450 | 17,5 |
| 14. Belgia | 7 | 5 902 | 51,7 |
| 15. Czechy | 6 | 3 678 | 33,8 |
| 16. Szwajcaria | 5 | 3 238 | 39,5 |
| 17. Finlandia | 4 | 2 696 | 32,9 |
| 18. Węgry | 4 | 1 889 | 43,0 |
| 19. Słowacja | 4 | 1 762 | 53,5 |
| 20. Argentyna | 2 | 935 | 7,0 |
| 21. Brazylia | 2 | 1 884 | 2,9 |
| 22. Bułgaria | 2 | 1 906 | 35,9 |
| 23. Meksyk | 2 | 1 300 | 4,8 |
| 24. Pakistan | 2 | 425 | 2,7 |
| 25. Rumunia | 2 | 1 300 | 20,6 |
| 26. Afryka Południowa | 2 | 1 800 | 4,8 |
| 27. Armenia | 1 | 375 | 45,0 |
| 28. Holandia | 1 | 487 | 3,7 |
| 29. Słowenia | 1 | 666 | 37,8 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nuclear Technology Review, IAEA, 10.2010* www.iaea.org/About/Policy/GC/GC54/GC54InfDocuments/English/gc54inf-3_en.pdf, s. 15 (dostęp 12.12.2011).

Wybór energetyki jądrowej związany jest z uznaniem jej za najbardziej efektywną formę zasilenia gospodarki. Elektrownie jądrowe dostarczają bowiem ogromne ilości energii potrzebnej do ciągle rozwijającego się przemysłu, co w ujęciu długofalowym może zwiększyć bezpieczeństwo państwa. Największymi producentami uranu są Kazachstan (ponad 14 tys. ton), Kanada (ok. 10 tys. ton), a Australia (8 tys. ton). Jeden gram uranu dostarcza 20 miliardów dżuli energii. Dlatego wykorzystuje się go w reaktorach jądrowych⁵. W 2008 roku państwa posiadające elektrownie atomowe uzyskały energię o mocy 2600 THW. USA zajęły pierwsze miejsce: 800 THW, drugie Francja: 400 THW i trzecie Japonia: 250 THW⁶.

Popyt na uran ciągle rośnie, otrzymywanie energii z elektrowni jądrowych wpływa bowiem na niezależność i bezpieczeństwo energetyczne państwa. Obecnie ponad 30 krajów rozważa budowę elektrowni atomowych: w Europie (Albania, Serbia, Portugalia, Norwegia, Polska, Białoruś, Estonia, Łotwa, Irlandia i Turcja). Na Bliskim Wschodzie i w Północnej Afryce; są to: Iran, Arabia Saudyjska, Izrael, Syria, Jordan, Jemen, Egipt, Tunezja, Algieria, Maroko. Dodatkowo w Afryce: Nigeria, Gambia, Senegal, Uganda, Namibia. W Ameryce Południowej: Chile, Ekwador i Wenezuela. W Azji Centralnej i południowej: Azerbejdżan, Gruzja, Kazachstan, Mongolia, Bangladesz, we wschodniej Azji Korea Północna. Wybór energetyki atomowej jako elementu polityki energetycznej państwa rozważają również: Indonezja, Filipiny, Wietnam, Tajlandia, Australia, Nowa Zelandia. Dane szacunkowe wskazują, że do 2030 roku powstanie około 300 elektrowni za 1,05 biliona dolarów⁷. Państwa, które wybrały energetykę jądrową jako główne źródło pozyskania energii, to m.in. Stany Zjednoczone, Francja, Japonia i Rosja. W tych regionach występuje najwięcej reaktorów jądrowych. Największy udział energii jądrowej w krajowej produkcji energii elektrycznej odnotowuje się m.in. we Francji (75%), w Belgii (51%) czy na Słowacji (53%).

Elektrownie jądrowe zatrzymują 99% par i gazów radioaktywnych⁸. Powstaje jednak problem składowania odpadów radioaktywnych, który budzi w społeczeństwie obawę. Jednak ogółem radioaktywne produkty uboczne stanowią zaledwie 0,004% odpadów przemysłowych ogółem⁹. Natomiast transport wypalonego paliwa do 2% wszystkich przesyłek materiałów niebezpiecznych. Bezpieczne składowanie odpadów jądrowych w specjalnie przeznaczonych do tego pojemnikach odbywa się w miejscach, gdzie występują granity i skały krystaliczne, sole kamienne i skały ilaste¹⁰. Elektrownia o mocy 1 000MW(e) zużywa około 80 kg uranu w ciągu 24 godzin pracy. W wyniku tego można oszacować, że w ciągu roku wyprodukuje oko-

⁵ IAEA, www.iaea.org/Publications/index.html (dostęp 26.04.2010).

⁶ *The World Nuclear Industry Status Report*, Paryż 2009 (dostęp 08.05.2010).

⁷ World Nuclear Association, <http://www.world-nuclear.org/info/inf102.html> (dostęp 28.01.2010).

⁸ T. Bartkowski, *Kształtowanie i ochrona środowiska...*, s. 258.

⁹ G. Jezierski, *Energetyka jądrowa wczoraj i dziś*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005, s. 324.

¹⁰ *Ibidem*, s. 381.

ło 30 t radioaktywnych odpadów¹¹. Z budową i działaniem elektrowni atomowej wiąże się również obawa przed awarią i ewentualnym promieniowaniem radiacyjnym. Historia pokazuje, że awaria może się zdarzyć, a jej skutki dla społeczeństwa mogą być znaczące. Od 1990 roku kraje członkowskie Międzynarodowej Agencji Energii Atomowej (MAEA) – International Atomic Energy Agency (IAEA) oraz Agencji Energii Jądrowej OECD (NEA OECD) stosują siedmiostopniową skalę tzw. Międzynarodową Skalę Zdarzeń Jądrowych i Radiologicznych INES (*The International Nuclear and Radiological Event Scale – INES*). Jest ona stosowana do szybkiej i jednoznacznej klasyfikacji zdarzeń i incydentów związanych z awariami w elektrowniach atomowych. Poziom 0 oznacza brak zakłóceń i wpływu na bezpieczeństwo państwa, poziom 1 – anomalie, 2 – incydent, 3 – poważny incydent, 4 – awaria bez znacznego zagrożenia zewnętrznego, 5 – awaria niosąca za sobą znaczące zagrożenie dla środowiska znajdującego się poza elektrownią, 6 – poważna awaria, 7 – wielka awaria¹². Przykładowo awaria elektrowni w Windscale w Wielkiej Brytanii otrzymała w skali MAEA pozycję 5, Three Mile Island również pozycję 5, awarie w elektrowni w Czarnobylu na Ukrainie oraz w Fukushima I – pozycję 7.

Powyższe przykłady wskazują, że pozyskanie energii jądrowej może nieść za sobą zagrożenie dla ludności cywilnej. Katastrofy nuklearne to awarie elektrowni atomowych powstałe w wyniku błędów ludzkich, niedopatrzenia lub też prowadzonych testów, braku sprawności działania systemu elektrowni lub też w wyniku katastrof środowiskowych, których nie można wykluczyć, jak na przykład trzęsienia ziemi czy tsunami. Należy zaznaczyć, że energia jądrowa jest obciążona pewnym ryzykiem i może nieść za sobą wielkie szkody dla środowiska naturalnego i jego mieszkańców. Rozwój nauki, a w związku z tym technologii pozyskania energii zwiększa gwarancję bezpieczeństwa państwa. Każde przedsięwzięcie wiąże się z pewną grupą ryzyka. Odpowiedzialność spada na poszczególne państwa i ich organy. Decyzja o pozyskaniu energii z tego źródła powinna być oparta na dogłębnej analizie wybranej technologii, miejsca inwestycji przy zachowaniu ostrożności dającej bezpieczeństwo jednostkom mieszkającym nie tylko w najbliższym sąsiedztwie, ale i na terenie całego państwa. Bardzo ważne jest również informowanie społeczeństwa o plusach i minusach danego przedsięwzięcia. Znajomość ryzyka pozwoli na zwiększenie bezpieczeństwa mieszkańców w wyniku wystąpienia ewentualnej tragedii.

Ostatnią z wielkich katastrof jądrowych była awaria elektrowni atomowej Fukushima (11 lutego 2011 roku), która została uszkodzona w wyniku trzęsienia ziemi wywołanego przez tsunami. W pierwszych dniach media uspokajały społeczeństwo, wskazując, że nastąpiło uszkodzenie reaktora, jednak wyciek jest kontrolowany¹³.

¹¹ J. Malej, *Bezpieczeństwo energetyczne świata, a ochrona...*, s. 179.

¹² IAEA, www-ns.iaea.org/tech-areas/emergency/ines.asp (dostęp 12.12.2011).

¹³ *Eksplzja w elektrowni Fukushima I, Osłona reaktora nieuszkodzona zapewnia rząd*, 12.03.2011, www.polskatimes.pl/artykul/379193,eksplozja-w-elektrowni-fukushima-i-oslona-reaktora,id,t.html (dostęp 1.01.2011).

W ciągu kilku dni sytuacja diametralnie się zmieniała. 15 marca media poinformowały o trzecim wybuchu w elektrowni i o dwukrotnym wzroście promieniowania. Szef Międzynarodowej Agencji Energii Atomowej Yukiya Amano porównał katastrofę do wydarzeń z Czarnobyla z 26 kwietnia 1986 roku. Fukushima otrzymała wsparcie m.in. ekip ratunkowych z Australii, Nowej Zelandii, Meksyku, Tajwanu czy Rosji¹⁴. Informacje przekazywane przez prasę, jak i media na bieżąco śledziło również polskie społeczeństwo. Obecnie inne tematy zajmują główne strony gazet, jednak katastrofa i jej skutki ciągle są widoczne. 5.12.2011 roku w prasie pojawiła się informacja o wycieku radioaktywnej wody, tj. 45 ton cieczy. Niewielkie ilości dotarły do Pacyfiku¹⁵. Wsparcia poszkodowanej Japonii udzieliła również Unia Europejska. W wyniku obrad Rady Europejskiej w dniach 24–25.03.2011 roku wskazano na potrzebę przeglądu wszystkich elektrowni w UE – tzw. test warunków skrajnych opracowany przez Europejską Grupę Organów Regulacyjnych ds. Bezpieczeństwa Jądrowego (ENSREG) we współpracy z Stowarzyszeniem Zachodnioeuropejskich Organów Nadzoru Instalacji Jądrowych¹⁶. Wyniki będą podane do wiadomości publicznej rok po zakończeniu owych testów. 24 listopada 2011 roku Komisja Europejska opublikowała dokument *Technical Summary of the national progress reports on the implementation of comprehensive risk and safety assessments of the EU nuclear power plants*, w którym przedstawia przedmiot przyszłej analizy: wskazuje, jakie obiekty zostaną poddane badaniu¹⁷.

Katastrofa w Fukushima stała się problemem politycznym. Partie wielu krajów znalazły alternatywę dla głoszonej idei bezpieczeństwa energetycznego. Przykładem krajów, które ograniczają udział energetyki w ogólnym bilansie pozyskania energii, są m.in. Niemcy, Szwajcaria czy Włochy. Raport firmy Capgemini z października 2011 roku European Energy Markets Observatory (EEMO) wskazuje, że państwa nie będą rezygnować z energetyki jądrowej¹⁸. Natomiast Chiny, Korea Południowa, Rosja, Bliski Wschód, Wielka Brytania, Francja, Czechy potwierdzają rozbudowę sektora energii atomowej¹⁹.

¹⁴ *Wybuch w Fukushima, Uszkodzony reaktor nr 2*, 15.03.2011, www.tvn24.pl/0,1695765,0,1,-kolejny-wybuch-w-elektrowni-jadrowej-doszlo-do-wycieku,wiadomosc.html (dostęp 12.12.2011).

¹⁵ *Fukushima znów straszy. Wyciekła radioaktywna woda*, 5.12.2011, <http://www.tvn24.pl/12691,1726780,0,1,fukushima-znow-straszy-wyciekla-radioaktywna-woda,wiadomosc.html> (dostęp 12.12.2011).

¹⁶ Rada Unii Europejskiej, 26.05.2011, Bruksela, <http://register.consilium.europa.eu/pdf/pl/11/st10/st10722.pl11.pdf> (dostęp 12.12.2011)

¹⁷ Komisja Europejska, http://ec.europa.eu/energy/nuclear/safety/stress_tests_en.htm (dostęp 12.12.2011).

¹⁸ European Energy Markets Observatory (EEMO), October 2011, <http://www.pl.capgemini.com/insights-and-resources/publications/european-energy-markets-observatory-2011/> (dostęp 12.12.2011).

¹⁹ D. Ciepela, *Energetykę jądrową na świecie czeka świetlana przyszłość*, 30.10.2011, http://energetyka.wnp.pl/energetyke-jadrowa-na-swiecie-czeka-swietlana-przyszlosc,154164_1_0_0.html (dostęp 12.12.2011).

Rozwiązaniem i alternatywą dla energetyki jądrowej mogą być odnawialne źródła energii. Jednak inwestycje w tym sektorze wymagają olbrzymich nakładów finansowych. Energetyka jądrowa to funkcjonujące reaktory, przystosowana w wielu państwach infrastruktura i dystrybucja, której zmiana będzie wymagała odpowiedniej, opartej na dogłębnej analizie strategii inwestycyjnej w nowe obszary. Argumentem przemawiającym za energetyką jądrową jest również cena uranu, który w ostatnim roku potaniał o jedną trzecią. Cena w styczniu 2012 roku sięgała 52 dolarów za funt. Nie można jednak oczekiwać, że pozostanie ona na takim poziomie, gdyż na świecie planowane jest ok. 200 nowych obiektów jądrowych²⁰. Należy zauważyć, że energetyka jądrowa stanowi uznane źródło pozyskania energii i na pewno w najbliższych latach nie zostanie zastąpiona całkowicie przez inne rozwiązania energetyczne.

2. Energetyka jądrowa w Polsce

Aktem prawnym regulującym rynek energetyki jądrowej w Polsce jest Ustawa Prawo atomowe. Pierwotna wersja dokumentu została przyjęta 29.11.2000 roku, jednak z biegiem czasu uległa ona wielu modyfikacjom, np. w wyniku przystąpienia do Unii Europejskiej²¹. Ostatnia zmiana miała miejsce 13.05.2011 roku w Ustawie o zmianie Ustawy – Prawo atomowe oraz niektórych innych ustaw²² oraz Ustawy z dnia 29 czerwca 2011 roku o przygotowaniu i realizacji inwestycji w zakresie obiektów energetyki jądrowej oraz inwestycji towarzyszących²³. Weszły one w życie z dniem 1 lipca za wyłączeniem pewnych postanowień zawartych w nowelizacji prawa atomowego, które zaczną obowiązywać od 1 stycznia 2012 r. Wyszczególnione w ustawie obszary to:

- Informacja społeczna w zakresie obiektów energetyki jądrowej (rozdział 4a, art. 1 pkt 21),
- Niektóre przepisy dotyczące inspektorów dozoru jądrowego (rozdział 4a, art. 1 pkt 29 lit. a, pkt 30, pkt 41),
- Działania w zakresie rozwoju energetyki jądrowej (Rozdział 12a, art. 1, pkt 46), Przepisy regulujące niektóre aspekty działalności Zakładu Unieszkodliwiania Odpadów Promieniotwórczych (rozdział 12a, art. 1, pkt 50–53)²⁴.

Na uwagę zasługuje również fakt, że w 2005 roku Rada Ministrów uchwaliła dokument *Polityka energetyczna Polski do 2025 roku*, który został przyjęty w dniu 4.01.2005 roku. Pojawiła się w nim informacja o konieczności dywersyfikacji no-

²⁰ *Ceny uranu zanurkowały o jedną trzecią*, 06.01.2012, http://forsal.pl/artykuly/582236,ceny_uranu_zanurkowały_o_jedna_trzecia_w_2011_r.html (dostęp 12.12.2011).

²¹ Dz.U. 2007, nr 42, poz. 276, z późn. zm.

²² Dz.U. 2011 nr 132, poz. 766.

²³ Dz.U. 2011 nr 135, poz. 789.

²⁴ PAA, www.paa.gov.pl (dostęp 12.12.2011).

ników energii oraz kwestii ograniczenia emisji gazów cieplarnianych. Rozwiązaniem wskazanym w dokumencie ma być energetyka jądrowa. Podkreślono, że projekt ten musi uzyskać społeczną akceptację, gdyż w innym przypadku inwestycja nie będzie możliwa²⁵.

13.01.2009 roku uchwałą Rządu RP rozpoczęto działania na rzecz projektu elektrowni jądrowej w Polsce. Jako datę ukończenia budowy I bloku podano rok 2020, pojawiła się również informacja o powołaniu Pełnomocnika ds. Rządu. Tak też się stało, stanowisko to 19.05.2009 objęła Hanna Trojanowska. W lipcu 2009 roku opublikowany został ramowy harmonogram działań. Podzielony on został na 4 etapy:

1. Do 31.12.2010 roku opracowanie Programu polskiej energetyki jądrowej oraz do 30.06.2011 roku stworzenie odpowiednich ram prawnych dla tego sektora;

2. 1.07.2011–31.12.2013 – ustalenie lokalizacji pod budowę elektrowni oraz zawarcie kontraktu na realizację owego przedsięwzięcia;

3. 1.01.2014–31.12.2015 – stworzenie projektu technicznego i uzyskanie wymaganych uprawnień;

4. 1.01.2016–31.12.2022 oddanie do użytku pierwszego bloku, budowa kolejnych.

Oraz dodatkowo:

5. 1.01.2023–31.12.2030: budowa kolejnych bloków elektrowni jądrowych²⁶.

W dokumencie *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku* przyjętym przez Radę Ministrów 10.11.2009 roku wskazano, że rozwiązaniem dywersyfikacji źródeł pozyskania energii ma być energetyka jądrowa. Jako argumenty podano niezależność od kierunku pozyskania surowca oraz niskoemisyjność. Za cele szczegółowe projektu wskazano m.in.:

- dostosowanie prawa polskiego,
- wykształcenie kadr dla tego segmentu,
- informację i edukację społeczną,
- wybór lokalizacji elektrowni,
- stworzenie zaplecza techniczno-badawczego,
- stworzenie bezpiecznego cyklu obrotu paliwem z poświęceniem szczególnej uwagi rozwiązaniu kwestii recyklingu²⁷.

W dniu 12 sierpnia 2010 roku Ministerstwo Gospodarki opublikowało *Projekt Programu Polskiej Energetyki Jądrowej*, który 16 sierpnia został skierowany do konsultacji międzyresortowych i społecznych. Przyjęty 16 grudnia 2010 roku. Nastąpiła zmiana w terminie oddania pierwszego bloku. Koniec inwestycji przesunięto na rok 2022. Wskazano również cztery główne podmioty, które będą dbały o bezpieczeństwo i wdrażanie owej koncepcji:

²⁵ *Polityka energetyczna Polski do 2025 roku* MGiP, 4.01.2005, s. 18.

²⁶ Portal informacyjny, www.energetykajadrowa.pl (dostęp 12.12.2011).

²⁷ *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*, MG 10.11.2009, s. 16–17.

1. Komisja Bezpieczeństwa Jądrowego i Ochrony Radiologicznej (KBjOR) – nadzór;
2. Agencja Energetyki Jądrowej (AJ) – koordynacja;
3. Zakład Unieszkodliwiania Odpadów Promieniotwórczych (ZUOP);
4. Inwestorzy obiektów energetyki jądrowej²⁸.

Program jest zgodny m.in. ze strategią unijną *Europa 2020* oraz z *Krajowym Programem Reform na rzecz realizacji Strategii Europa 2020*²⁹. Wskazano w nim również lokalizację dla przyszłej inwestycji, wskazując na kilka obszarów (28):

1. Bełchatów, gmina Kleszczów, powiat Bełchatów, woj. łódzkie
2. Chełmno, gmina Chełmno, powiat Chełmno, woj. kujawsko-pomorskie
3. Choczewo, gmina Choczewo, woj. pomorskie
4. Chotcza, gmina Chotcza, woj. mazowieckie
5. Dębogóra, gmina Widuchowa, powiat Gryfino, woj. zachodniopomorskie
6. Gościeradów, gmina Gościeradów, powiat Kraśnik, woj. lubelskie
7. Karolewo, gmina Nowy Duninów, woj. kujawsko-pomorskie
8. Kopań, gmina Darłowo, powiat Sławno, woj. zachodniopomorskie
9. Kozienice, gmina Kozienice, powiat Kozienice, nad Wisłą w woj. mazowieckim
10. Krzymów, gmina Chojna, powiat Gryfino, woj. zachodniopomorskie
11. Krzywiec, gmina Marianowo, powiat Stargard Szczeciński, woj. zachodniopomorskie
12. Lisowo, gmina Marianowo, powiat Stargard Szczeciński, woj. zachodniopomorskie
13. Lubatowo-Kopalino, gmina Choczewo, powiat Wejherowo, woj. Pomorskie
14. Małkinia, gmina Zaremby Kościelne, powiat Ostrów Mazowiecka, woj. mazowieckie
15. Nieszawa, gmina Nieszawa, powiat Aleksandrów Kujawski, woj. kujawsko-pomorskie
16. Nowe Miasto, gmina Nowe Miasto, powiat Płońsk, woj. mazowieckie
17. Pątnów, gmina Konin, woj. wielkopolskie
18. Pniewo, gmina Gryfino, powiat Gryfino, woj. zachodniopomorskie
19. Pniewo-Krajnik, gmina Gryfino, powiat Gryfino, woj. zachodniopomorskie
20. Połaniec, gmina Połaniec, powiat Staszów, woj. świętokrzyskie
21. Stepnica 1, gmina Stepnica, woj. zachodniopomorskie
22. Stepnica 2, gmina Stepnica, woj. zachodniopomorskie
23. Tczew, gmina Tczew, powiat Tczew, woj. pomorskie
24. Warta-Klempicz, gmina Lubasz, powiat Piła, nad Wartą, woj. wielkopolskie
25. Wiechowo, gmina Marianowo, powiat Stargard Szczeciński, woj. zachodniopomorskie
26. Wyszków, gmina Zabrodzie, powiat Wyszków, woj. mazowieckie

²⁸ Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl> (dostęp 12.12.2011).

²⁹ *Program Polskiej Energetyki Jądrowej*, Warszawa, 12.2010, s. 14–15.

27. Żarnowiec, gmina Krokowa, powiat Wejherowo, woj. pomorskie

28. województwo podlaskie – w trakcie wskazywania³⁰.

Spśród wymienionych wyżej proponowanych obszarów dla inwestycji Polska Grupa Energetyczna (PGE), główny inwestor budowy elektrowni atomowej w Polsce w dniu 25.11.2011 roku podał do publicznej wiadomości listę potencjalnych miejsc budowy: Choczewo, Żarnowiec oraz Gąski³¹. Decyzję podjęto na podstawie szeregu badań, w których uwzględnione zostały m.in. właściwości terenu wraz z jego zagospodarowaniem, odległość od parków narodowych oraz obszarów uwzględnionych w programie Natura 2000, kwestie infrastruktury energetycznej i drogowej. W 2013 roku ma zostać podane docelowe miejsce dla przyszłej inwestycji³².

W wyniku Ustawy z dnia 3.10.2008 roku o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie oraz ocenach oddziaływania na środowisko³³ Ministerstwo Gospodarki przeprowadziło konsultacje społeczne *Prognozy oddziaływania na środowisko Programu Polskiej Energetyki Jądrowej*³⁴. Wyniki konsultacji i proponowane zmiany zostały uwzględnione i opublikowane na stronie Ministerstwa Gospodarki.

Zapotrzebowanie na energię w Polsce z roku na rok wzrasta. Jest to związane z rozwojem gospodarczym państwa, który wymusza coraz to większe dostawy energii. Fakt ten obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Prognoza zużycia energii w Polsce w poszczególnych sektorach gospodarki wyrażona w Mtoe

| Sektor \ Rok | 2010 | 2020 | 2030 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Przemysł | 18,2 | 20,9 | 24,0 |
| Transport | 15,5 | 18,7 | 23,3 |
| Rolnictwo | 5,1 | 5,0 | 4,2 |
| Usługi | 6,6 | 8,8 | 12,8 |
| Gospodarstwa domowe | 19,0 | 19,4 | 20,1 |
| Razem | 64,4 | 72,7 | 84,4 |

Źródło: na podstawie załącznika dokumentu *Polityka energetyczna Polski do roku 2030. Prognoza zapotrzebowania na paliwa i energię do 2030 roku*, Warszawa, marzec 2009.

³⁰ Załącznik do Programu Polskiej Energetyki Jądrowej – warianty lokalizacyjne, <http://bip.mg.gov.pl> (dostęp 12.12.2011).

³¹ PGE ogłasza potencjalne lokalizacje elektrowni jądrowej w Polsce, Informacja prasowa, 25.11.2011.

³² PGE, Centrum prasowe, <http://www.pgesa.pl/pl/PGE/CentrumPrasowe/InformacjePrasowe/Stroyny/PGEog%C5%82aszapotencjalnelokalizacjeelektrownijadrowejwPolsce.aspx> (dostęp 12.12.2011).

³³ Dz.U. Nr 199, poz.1227 ze zm.

³⁴ *Programy oddziaływania na środowisko Programu Polskiej Energetyki Jądrowej*, http://bip.mg.gov.pl/files/upload/12331/PROGNOZA_PPEJ.pdf (dostęp 12.12.2011).

Widoczny jest rosnący popyt na energię we wszystkich płaszczyznach z wyłączeniem rolnictwa, które w wyniku wprowadzenia nowoczesnych maszyn i urządzeń redukuje ewentualne straty związane z użyciem energii. W gospodarce kraju widoczne są również odchodzenie od rolnictwa jako głównej gałęzi gospodarki oraz migracja ludności ze wsi do miast.

Zasilenie poszczególnych gałęzi przemysłu w toku przemian stało się problemem politycznym. Według strategii rządu rozwiązaniem ma być dywersyfikacja kierunków i źródeł dostaw. Uzależnienie Polski od dostaw gazu z Rosji budzi pewne niebezpieczeństwo. Dyrektywy unijne narzucają stosowanie czystej energii na podstawie nowych rozwiązań. Złożoność problemu dodatkowo uwypukla fakt transformacji ustrojowej Polski: przechodzenia od gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej, wzmocnienie sektora prywatnego, restrukturyzacji i modernizacji przemysłu, tworzenie nowych przedsiębiorstw w różnych dziedzinach dających szansę wzrostu gospodarczego państwa. Należy zaznaczyć, że jest to proces, a nie dokonane działanie. Dlatego też odpowiedzialność partii rządzących jest ogromna. Poszczególne rządy powinny pamiętać o kryterium czasowym. Od podjęcia decyzji politycznej do jej realizacji potrzebny jest pewien przedział czasowy. Często sytuacją jest bowiem fakt realizacji danej inwestycji, ale za kadencji innego rządu. Istotą jest dogłębna analiza, współdziałanie nie tylko z organizacjami rządowymi, pozarządowymi oraz ze społeczeństwem. Nie bez znaczenia jest również kooperacja z pozostałymi uczestnikami na globalnym rynku energii.

3. Społeczna i polityczna odpowiedzialność – stanowisko wobec budowy elektrowni jądrowej w Polsce

W Polsce projekt energii atomowej na stałe w polityce bezpieczeństwa energetycznego pojawił się w 2009 roku. W ciągu tak krótkiego czasu pojawiło się wiele stanowisk zarówno popierających, jak i odrzucających tę ideę. Autorka zgadza się ze stwierdzeniem zawartym w opracowaniu prof. W. Młeczarskiego pt. *Program energii atomowej w Polsce. Podsumowanie* opublikowanym przez instytut Heinricha Bölla Stiftung, który wymienia następujące stanowiska podmiotów na rynku energetycznym:

- organizacje ekologiczne, które są przeciwne,
- lobbyści, którzy są za,
- eksperci, którzy zachowują dystans i sceptycyzm,
- społeczeństwo, które jest podzielone³⁵.

W raporcie *Bezpieczeństwo energetyczne Polski* z 16 lutego 2009 roku opublikowanym przez Business Center Club wskazano, że energetyka jądrowa jest do-

³⁵ W. Młeczarski, *Program energii atomowej w Polsce, Podsumowanie*, Heinrich Böll Stiftung, Warszawa.

brym sposobem pozyskania mocy dla przemysłu. Skrytykowano fakt, że Polska nie posiada jeszcze elektrowni atomowej, zwłaszcza że w bliskim jej sąsiedztwie istnieją takie obiekty. Energetyka jądrowa jest bezemisyjną formą zbliżoną w tym aspekcie do elektrowni wiatrowej, słonecznej czy wodnej. Zwrócono również uwagę na brak akceptacji dla tego rozwiązania w społeczeństwie. Energetyka według raportu stanowi przedmiot lęków i uprzedzeń. Główne uwarunkowania budowy elektrowni to przede wszystkim:

- przygotowanie prawne i społeczna akceptacja,
- przygotowanie techniczne i naukowe,
- stan dywersyfikacji energetycznej kraju³⁶.

Raport przytacza również problem budowy Elektrowni Atomowej Żarnowiec, która nie została ukończona z powodu braku motywacji i dynamiki partii rządzących. Pominięty został fakt zwiększenia atrakcyjności gospodarczej kraju oraz kwestii przygotowania indywidualnych przedsiębiorców do wspierania tego sektora³⁷. Autorzy raportu pochwalają działania rządu, który 13 stycznia 2009 roku przyjął uchwałę w sprawie budowy elektrowni atomowej w Polsce, określając je jako pozytywny sygnał dla kwestii bezpieczeństwa energetycznego państwa. Wymaga on jednak kompleksowych działań, takich jak:

- przyjęcie odpowiedniej strategii;
- wybór lokalizacji elektrowni;
- prowadzenie akcji uświadamiania społeczeństwa;
- wyłonienie wykonawcy;
- określenie źródeł finansowania inwestycji itp.³⁸

Raport jest więc pozytywnym głosem dla budowy elektrowni atomowej. Podkreśla, że inwestycja jest Polsce potrzebna do dalszego rozwoju, zwłaszcza że głównym problemem jest obecnie kwestia ochrony środowiska i zmniejszenie emisji CO₂.

Raport opublikowany w 2011 roku przez organizację Greenpeace kwestionuje projekt budowy elektrowni. Jako główny zarzut dla inwestycji wymienia kwestię braku rozważenia innych możliwych źródeł pozyskania energii przez partie rządzące. Propozycją Greenpeace jest budowa farm wiatrowych na Bałtyku. Podczas analizy wykorzystano model MIT (Massachusetts Institute of Technology)³⁹. Raport wskazuje na wzrost kosztów budowy elektrowni, które są wynikiem skutków, jakie niesie ze sobą awaria elektrowni. Średni wzrost ceny inwestycji to ok. 90%⁴⁰. Natomiast budowa farm wiatrowych według firmy

³⁶ M. Chorowski [w:] P. Piel, R. Chlewicki, M. Chorowski, *Bezpieczeństwo energetyczne Polski*, Business Center Club, Warszawa 16.02.2009, s. 21.

³⁷ *Ibidem*, s. 23.

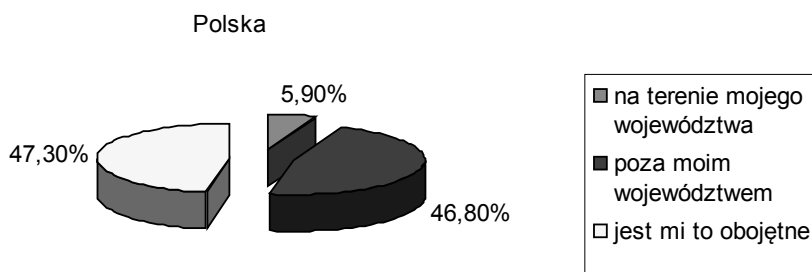
³⁸ *Ibidem*, s. 25

³⁹ *Morski wiatr kontra atom, Analiza porównawcza kosztów morskiej energetyki wiatrowej i energetyki jądrowej oraz ich potencjału tworzenia miejsc pracy*, Greenpeace, Warszawa 2011, s. 10.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 16.

Mott MacDonald wiąże się ze znacznie niższymi kosztami. Cena budowy turbin do roku 2040 spadnie bowiem o ok. 43%. Całość procesu owej inwestycji składa się z przygotowania projektu – 3%, ubezpieczenia – 2%, rezerwy finansowej – 7%, fundamentów – 24%, przyłącza do sieci – 20% oraz budowy turbin – 44% całości inwestycji⁴¹. Dodatkowym atutem jest potencjał wyższy tworzenia miejsc pracy w przypadku energetyki wiatrowej. Zyska również polski przemysł stoczniowy jako główny producent turbin wiatrowych, zapewniający także ich obsługę i serwisowanie. Oprócz tego potrzebna będzie firma deweloperska, firmy instalacyjne, operator farmy wiatrowej oraz pozostałe podmioty, np. firmy prawnicze, ubezpieczeniowe. Według raportu do roku 2020 zatrudnienie w tym sektorze może przekroczyć 9000 osób⁴².

W 2011 roku Instytut Globalizacji opublikował raport *Dla kogo elektrownia jądrowa? Opinia publiczna wobec planów rozwoju energetyki jądrowej w Polsce i w wybranych województwach w latach 2010–2011*. Został on opracowany na podstawie badań przeprowadzonych przez PSSE i GPN-T na terenie całego kraju ze szczególnym uwzględnieniem województw dla przyszłej inwestycji: pomorskiego, zachodniopomorskiego, wielkopolskiego i mazowieckiego (wykres 1).



Wykres 1. Miejsce budowy przyszłej elektrowni atomowej

Źródło: *Dla kogo elektrownia jądrowa? Opinia publiczna o planach rozwoju energetyki jądrowej w Polsce i w wybranych województwach w latach 2010–2011*, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o., Gdańsk 2011, s. 16.

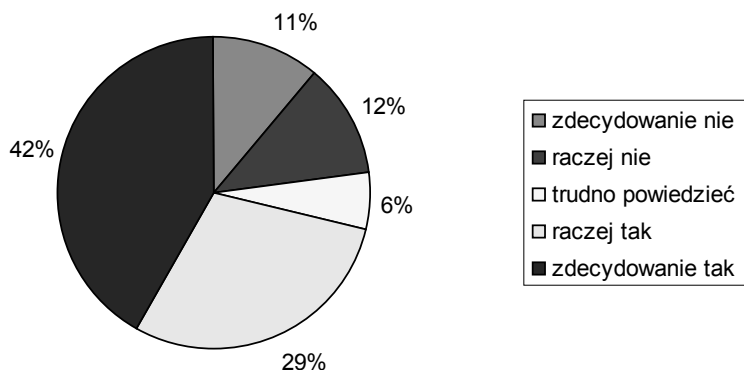
W przypadku zapytania respondentów, gdzie ma powstać elektrownia atomowa w Polsce, odpowiedzi plasowały pomiędzy dwoma wariantami: „poza moim województwem” oraz „jest mi to obojętne”.

Takie rozłożenie odpowiedzi może świadczyć o słabej wiedzy jednostek biorących udział w badaniu. Nadal społeczeństwo żyje katastrofą w Czarnobylu, kierując się tym samym pewną obawą przed ewentualną katastrofą. Stereotypy nadal odgrywają olbrzymią rolę w polskim społeczeństwie, pomimo iż ma ono dostęp

⁴¹ *Ibidem*, s. 24.

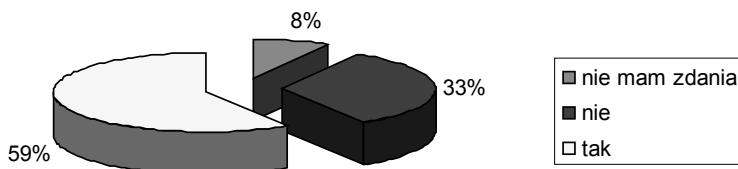
⁴² *Ibidem*, s. 38–39.

do wiedzy pod różną postacią gazet, mediów czy internetu. Badanie ukazuje również wpływ katastrofy w Fukushima na społeczeństwo. W województwie pomorskim w 2010 i w 2011 roku zapytano, czy powinna powstać elektrownia atomowa w Polsce (wykres 2 i 3).



Wykres 2. Czy strategia rządu polskiego w sprawie budowy elektrowni jądrowej w Polsce jest słuszna? (województwo pomorskie 2010)

Źródło: *Dla kogo elektrownia jądrowa?...*, op. cit., s. 13.



Wykres 3. Czy elektrownia jądrowa powinna powstać w Polsce? (województwo pomorskie 2011)

Źródło: *ibidem*, s. 14.

Stanowisko Greenpeace popierają inne organizacje ekologiczne, takie jak Inicjatywa Antynuklearna, Instytut na rzecz Ekorozwoju czy Partia Zieloni 2004. Instytut na rzecz Ekorozwoju uważa zaproponowaną przez rząd politykę jądrową za materiał propagandowy, w którym nastąpiło zlekceważenie kwestii odpadów radioaktywnych, brak realnego oszacowania kosztów inwestycyjnych i eksploatacyjnych⁴³. Inicjatywa Antynuklearna natomiast, jako argumenty przeciwko budowie elektrowni wymienia brak znacznego postępu technologicznego, elektrownia jądrowa nie rozwiąże problemów przemysłu energetycznego Polski, a jedynie wy-

⁴³ Portal informacyjny, <http://www.atomstop.pl/?post=13> (dostęp 06.01.2012).

generuje nowe jego aspekty, jak np. budowa potrzebnej infrastruktury itp.⁴⁴ Podobne argumenty wysuwa partia Zieloni 2004, która głosi hasło energetyki opartej na zrównoważonym rozwoju. Energetykę jądrową uważa za kosztowną. Wieloletnie inwestycje państw w tym obszarze nie przyniosły satysfakcjonującego przełomu w dziedzinie energetyki. Dlatego też należy się zastanowić nad jej opłacalnością⁴⁵.

Jednostki biorące udział w badaniu na terenie województwa pomorskiego potwierdziły słuszność działań polskiego rządu. Odpowiedzi raczej tak i zdecydowanie tak dały ponad 50%. W 2011 roku powtórzono badanie. Otrzymany wynik nie odbiegał znacznie od danych zarejestrowanych rok wcześniej. Fakt ten pozwala na stwierdzenie, że katastrofy nuklearne mające miejsce w odległych częściach kontynentu nie wpływają bezpośrednio na stosunek społeczeństwa do kwestii budowy elektrowni jądrowej. W Polsce większą obawę przed budową wzbudziła katastrofa w Czarnobylu i stereotypy z nią związane.

Począwszy od października 2011 roku Polska Grupa Energetyczna (PGE) prowadzi akcję informacyjną *Świadomie o atomie*. Głównym źródłem informacji ma być portal edukacyjno-informacyjny www.swiadomiaoatomie.pl. Wsparciem portalu ma być kampania reklamowa znana pod nazwą „Masz wiedzę czy tylko opinię?”⁴⁶. Działania te mają zapewnić szybki i łatwy dostęp do podstawowej wiedzy na temat pozyskania energii w elektrowniach atomowych. Dzięki temu zabiegowi społeczeństwo ma możliwość zapoznania się z inwestycją planowaną przez rząd, wyrażenia swoich obaw, opinii, oraz wskazania możliwych rozwiązań. Kampania ma na celu współudział każdej jednostki w tworzeniu bezpieczeństwa energetycznego państwa.

Istotnym materiałem dla niniejszej analizy jest również raport Instytutu Monitorowania Mediów opublikowany 04.01.2012 roku. Raport został wykonany na podstawie 5557 materiałów internetowych, w których pojawiła się tzw. fraza Polska, elektrownia jądrowa (atomowa). Okresem czasowym jest data 1.10.2011 do 31.12.2011 roku.

W jednej piątej dostępnych materiałów pojawiły się odnośniki do katastrofy w Fukushima, a w ok. 730 wspomniano o Czarnobylu. Hasło drugi Czarnobyl zastosowano 5 razy, a powtórka z Czarnobyla 4 razy. Pojęcie bezpieczeństwa zostało użyte w ok. 1028 dostępnych publikacjach. Październik był miesiącem wyborów parlamentarnych w Polsce, dlatego też kwestia atomu zajęła w debatach publicznych wiele miejsca. Partią, która najczęściej wspominała tą kwestię było PO. Budowa elektrowni atomowej w Polsce ma zarówno swoich zwolenników jak i przeciwników np. Zieloni, Greenpeace czy Fundacja Anny Dymnej. Co ciekawe w ok. 150 przekazach pojawiły się informacje o skutkach promieniowania jądrowego jak np. rak, problemy z tarczycą⁴⁷ (wykres 4). Raport pokazuje, że głosy

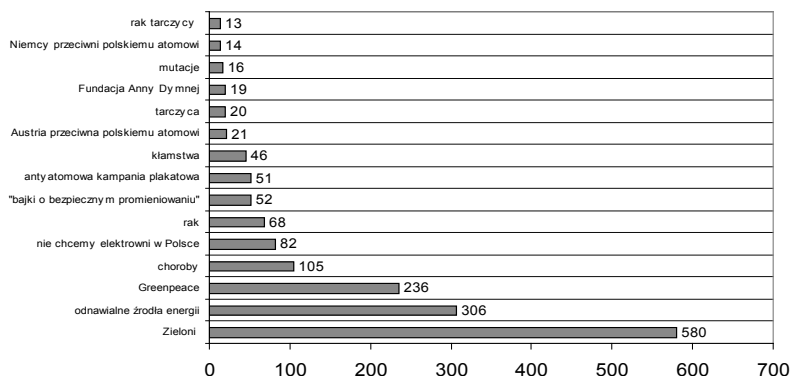
⁴⁴ Portal informacyjny, <http://ian.org.pl> (dostęp 06.01.2012).

⁴⁵ Portal informacyjny, <http://www.zieloni2004.pl> (dostęp, 06.01.2012).

⁴⁶ PGE, *Świadomie o atomie*, <http://pgesa.pl/pl/PGE/CentrumPrasowe/InformacjePrasowe/Stroyny/SwiadomiaoatomiePGE.aspx> (dostęp 6.01.2012).

⁴⁷ N. Olszewska, *Elektrownie atomowe w Polsce, o tym się mówi*, Instytut Monitorowania Mediów, 04.01.2012,

i opinie w sprawie budowy elektrowni atomowej w Polsce są podzielone. Działalność organizacji rządowych i grup lobbystycznych wpływa w pewnym stopniu na kształtowanie się polityki bezpieczeństwa energetycznego państwa.



Wykres 4. Sprzeciw wobec budowy elektrowni atomowej w Polsce

Źródło: N. Olszewska, *Elektrownie atomowe w Polsce, o tym się mówi*, Instytut Monitorowania Mediów, 04.01.2012, http://biuro.mediacontact.pl/imm/_6de40241da17aef05f81416eef5d2c9/ (dostęp 06.01.2012).

Fundacja Mimo Wszystko Anny Dymnej jest przeciwna budowie elektrowni w Lubiatowie, ze względu na dzierzawę ziemi mającej być w przyszłości terenem pod elektrownię⁴⁸. Miejscowa ludność popiera fundację, ze względu na ochronę plaży i terenów do niej przyległych. Niezadowolone z lokalizacji przyszłej elektrowni atomowej mieszkańcy wyrażają jako poparcie dla podmiotu, który ma większy zakres działania, jest rozpoznawalny w mediach, ma możliwości, które mogą mu ułatwić czasowe zablokowanie decyzji.

Miejscowość Gąski jest przeciwna budowie elektrowni. Radni Kołobrzegu podjęli w grudniu 2011 roku uchwałę, w której wyrażają niechęć dla proponowanej lokalizacji inwestycji w pobliżu miasta. Wskazują, że Gąski są obszarem turystycznym, który straci na atrakcyjności w wyniku proponowanej budowy⁴⁹. Podobne stanowisko wyrazili Radni Ustronia Morskiego. Fakt o wyborze Gąsek jako miejsca pod lokalizację inwestycji zaskoczył mieszkańców, gdyż miejscowość nie widniała na liście 27 proponowanych. Na spotkaniu władz samorządowych gminy Mielno poseł PO Stanisław Gawłowski wyraził sprzeciw i obwieścił miej-

http://biuro.mediacontact.pl/imm/_6de40241da17aef05f81416eef5d2c9/ (dostęp 06.01.2011).

⁴⁸ *Elektrownia atomowa kontra fundacja Anny Dymnej, Kto wygra?*, 01.12.2011, <http://www.polskatimes.pl/artykul/478247,elektrownia-atomowa-kontra-fundacja-anny-dymnej-kto-wygra,id,t.html> (dostęp: 06.01.2012).

⁴⁹ *Radni nie chcą elektrowni jądrowej w Gąskach*, 29.12.2011, <http://m.onet.pl/szczecini/4984805,detal.html> (dostęp 06.01.2012).

scowej ludności, że nie pozwoli na rozpoczęcie budowy⁵⁰. Spotkanie połączone było z głośną manifestacją społeczności lokalnej.

Według profesora K. Żmijewskiego, sekretarza generalnego Społecznej Rady Konsultacyjnej Narodowego Programu Redukcji Emisji, dywersyfikacja oparta w Polsce na elektrowni atomowej została wybrana w wyniku tanich konsultacji. Kwestionuję on również datę oddania pierwszego bloku, trudno stwierdzić, czy realny jest nawet rok 2022. Zaskakujące są również szacowane koszty projektu wahające się pomiędzy 35 a 55 mld zł oraz kwestie oddziaływania na środowisko gotowej inwestycji⁵¹.

Krytyczne zdanie na temat budowy elektrowni atomowej w Polsce ma J. Popczyk, były prezes Sieci Elektroenergetycznych. Uważa on, że elektrownia jądrowa jest Polsce niepotrzebna z uwagi na inne źródła pozyskania energii, jak np. gaz łupkowy czy węgiel. PGE staje przed problemem braku sieci przesyłowej, co będzie wymagało olbrzymiego kapitału. Uważa, że niesłuszne jest obarczanie społeczeństwa winą za niechęć wobec proponowanych rozwiązań. Częstym działaniem rządu jest bowiem samodzielność działań, bez wcześniejszych lub tylko częściowych konsultacji. Krytykuje też o budowie elektrowni atomowej ze względu na fakt, że państwa sąsiedzkie używają tej technologii. Taki argument według Popczyka nie jest wystarczający⁵².

Innego zdania jest lobbysta prof. Łukasz Turski, który uważa, że energetyka jądrowa jest coraz bardziej bezpieczną formą pozyskania energii. Pozwala na uzależnienie się takich surowców jak węgiel czy gaz. Krytykuje negatywne opinie o elektrowni poruszające kwestie składowania odpadów i promieniowania. W przypadku elektrowni stosuje się coraz to nowsze metody, które ograniczają zagrożenie do minimum. Nikt bowiem nie zwraca uwagi na elektrownie węglowe wokół których promieniowanie może być również bardzo wysokie. Innym faktem jest ryzyko napromieniowania w wyniku np. badań lekarskich czy używania sprzętów technicznych. Człowiek jest narażony na promieniowanie każdego dnia, nie mając w pobliżu elektrowni⁵³. Należy nadmienić, że wywiad został przeprowadzony w okresie katastrofy atomowej w Fukushima.

⁵⁰ *Nie dla elektrowni atomowej w Gąskach, Mieszkańcy zaufali parlamentarzystom*, 17.12.2011, <http://infokoszalin.pl/nie-dla-elektrowni-atomowej-w-gaskach-parlamentarzystom-uspokajali-wladze-gminy-i-mieszkanow> (dostęp 06.01.2012).

⁵¹ D. Ciepela w rozmowie z K. Żmijewskim, *Rozwój energetyki jądrowej a stawianie baniek i lewatywa*, 23.02.2011, http://energetyka.wnp.pl/prof-k-zmijewski-rozwoj-energetyki-jadrowej-a-stawianie-baniek-i-lewatywa,133267_1_0_0.html (dostęp 06.01.2012).

⁵² J. Popczyk, *Krytyczna analiza energetyki jądrowej w Polsce w perspektywie 2030*, „Czysta Energia” 2010, nr 5, <http://www.chronmyklimat.pl/theme/UploadFiles/krytycznaanalizej.pdf> (dostęp 06.01.2012).

⁵³ Rozmowa z Ł. Turskim, *Energetyka jądrowa jest bezpieczna*, 14.03.2011, <http://biznes.newsweek.pl/prof--turski--energetyka-jadrowa-jest-bezpieczna,73740,1,1.html> (dostęp 12.12.2011).

Każdy projekt będzie miał zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. To w rękach partii rządzących spoczywa odpowiedzialność wybrania oraz dokończenia przewidzianych projektów. Odpowiedzialność jest obciążona długofalowymi skutkami. Celem rządu jest wskazywanie właściwego kierunku rozwoju, a więc i wybór rozwiązań o najmniejszej skali ryzyka. Odpowiedzialność to rozważa i przezorność, ale więc branie pod uwagę wszystkich czynników, jak i uczestników tworzących całość procesu.

Podsumowanie

1. Elektrownie atomowe u progu II dekady XXI wieku pozostają nadal głównym źródłem pozyskania energii wielu państw.
2. W wyniku zwiększającego się popytu na energię w Polsce jest potrzebna dywersyfikacja dostaw źródeł i kierunków pozyskania energii dla utrzymania stabilnego wzrostu gospodarczego kraju. Rozwiązaniem może być elektrownia jądrowa. Inwestycja ta na tym etapie rozwoju gospodarczego państw jest typowa, a nie nowoczesna. Należy jednak pamiętać, że finalizacja inwestycji będzie się wiązała z dostosowaniem państwa do danego trendu i sposobu pozyskania energii.
3. Budowa elektrowni to wielka odpowiedzialność nie tylko polityczna, ale i społeczna, nakreśla ona bowiem kierunek bezpieczeństwa energetycznego państwa. Generuje ona koszty głównie w perspektywie krótkookresowej oraz ryzyko w perspektywie długookresowej.
4. Istotnym aspektem jest zaangażowanie w projekt budowy elektrowni zarówno partii rządzących, organizacji rządowych, pozarządowych, jak i społeczeństwa.
5. Zbyt późna decyzja o budowie energetyki jądrowej w Polsce jest wynikiem braku odpowiednich działań rządu w latach 90. i z braku przekonania społeczeństwa o słuszności projektu.
6. Niezbędny jest dialog z interesariuszami, głównie społecznościami lokalnymi oraz proekologicznymi organizacjami non profit dla złagodzenia ich negatywnego nastawienia do budowy elektrowni jądrowej.

Bibliografia

1. Bartkowski T., *Kształtowanie i ochrona środowiska*, PWN, Warszawa 1981.
2. *Ceny uranu zanurkowały o jedną trzecią*, 06.01.2012, http://forsal.pl/artykuly/582236,ceny_uranu_zanurkowaly_o_jedna_trzecia_w_2011_r.html.

3. Ciepła D., *Energetykę jądrową na świecie czeka świetlana przyszłość*, 30.10.2011, http://energetyka.wnp.pl/energetyce-jadrowa-na-swiecie-czeka-swietlana-przyszlosc,154164_1_0_0.html.
4. Ciepła D. w rozmowie z K. Żmijewskim, *Rozwój energetyki jądrowej a stawianie baniek i lewatywa*, 23.02.201, http://energetyka.wnp.pl/prof-k-zmijewski-rozwoj-energetyki-jadrowej-a-stawianie-baniek-i-lewatywa,133267_1_0_0.html.
5. *Dla kogo elektrownia jądrowa? Opinia publiczna o planach rozwoju energetyki jądrowej w Polsce i w wybranych województwach w latach 2010–2011*, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o., Gdańsk 2011.
6. Dokument *Polityka energetyczna Polski do 2025 roku*, MGiP, 4.01.2005.
7. Dokument *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*, MG 10.11.2009.
8. Eksplozja w elektrowni Fukushima I, Osłona reaktora nieuszkodzona zapewnia rząd, 12.03.2011, <http://www.polskatimes.pl/artukul/379193,eksplozja-w-elektrowni-fukushima-i-oslona-reaktora,id,t.html>, 1.01.2011.
9. European Energy Markets Observatory (EEMO), Raport Capgemini, October 2011, <http://www.pl.capgemini.com>
10. *Fukushima znów straszy. Wyciekła radioaktywna woda*, <http://www.tvn24.pl/12691,1726780,0,1,fukushima-znow-straszy-wyciekla-radioaktywna-woda,wia-domosc.html>.
11. IAEA, www.iaea.org.
12. Jezierski G., *Energetyka jądrowa wczoraj i dziś*, Wydawnictwa Naukowo Techniczne, Warszawa 2005.
13. Komisja Europejska, www.ec.europa.eu.
14. Malej J., *Bezpieczeństwo energetyczne świata a ochrona ekosfery, Technologie odnawialnych źródeł energii, technologie jądrowe, termojądrowe i wodorowe*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2009.
15. Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej, www.iaea.org.
16. *Morski wiatr kontra atom. Analiza porównawcza kosztów morskiej energetyki wiatrowej i energetyki jądrowej oraz ich potencjału tworzenia miejsc pracy*, Greenpeace, Warszawa 2011.
17. *Nie dla elektrowni atomowej w Gąskach. Mieszkańcy zaufali parlamentarzystom*, 17.12.2011, <http://infokoszalin.pl/nie-dla-elektrowni-atomowej-w-gaskach-parlamentarzystom>.
18. Olszewska N., *Elektrownie atomowe w Polsce, o tym się mówi*, Instytut Monitorowania Mediów, 04.01.2012, http://biuro.mediacontact.pl/imm/_6de40241da17aef-05f81416eef5d2c9/.
19. Państwowa Agencja Atomistyki, www.paa.gov.pl.
20. PGE, Centrum prasowe, www.pgesa.pl/pl/PGE/CentrumPrasowe/InformacjePrasowe/Strony/PGEog%C5%82aszapotencjalnelokalizacjeelektrownijadrowejwPolsce.aspx.
21. Piela P., Chlewicki R., Chorowski M., *Bezpieczeństwo energetyczne Polski*, Business Center Club, Warszawa 16.02.2009.
22. Popczyk J., *Krytyczna analiza energetyki jądrowej w Polsce w perspektywie 2030*, „Czysta Energia” 2010, nr 5, <http://www.chronmyklimat.pl/theme/UploadFiles/krytycznaanalizej.pdf>.
23. *Portal informacyjny*, www.energetyka-jadrowa.pl.

24. Portal informacyjny, www.atomstop.pl.
25. Portal informacyjny, www.ian.org.pl.
26. Portal informacyjny, www.zieloni2004.pl.
27. Program Polskiej Energetyki Jądrowej, MG, Warszawa 12.2010.
28. Programy oddziaływania na środowisko Programu Polskiej Energetyki Jądrowej, http://bip.mg.gov.pl/files/upload/12331/PROGNOZA_PPEJ.pdf.
29. Rada Unii Europejskiej, 26.05.2011, Bruksela, www.register.consilium.europa.eu.
30. *Radni nie chcą elektrowni jądrowej w Gąskach*, 29.12.2011, <http://m.onet.pl/szczecin/4984805,detal.html>.
31. Rozmowa z Ł. Turskim, *Energetyka jądrowa jest bezpieczna*, 14.03.2011, <http://biznes.newsweek.pl/prof-turski-energetyka-jadrowa-jest-bezpieczna,73740,1,1.html>.
32. Szneider M., Tomas S., *The World Nuclear Industry Status Report*, Paryż 2009, www.nirs.org/neconomics/weltstatusbericht0908.pdf.
33. Ustawa Prawo atomowe, Dz.U. 2007, nr 42, poz. 276, z późn. zm.
34. World Nuclear Association, www.world-nuclear.org.
35. Wybuch w Fukushima. Uszkodzony reaktor nr 2, www.tvn24.pl/0,1695765,0,1,-kolejny-wybuch-w-elektrowni-jadrowej-doszlo-do-wycieku,wiadomosc.html.
36. Załącznik do Programu Polskiej Energetyki Jądrowej – warianty lokalizacyjne, <http://bip.mg.gov.pl>.

Streszczenie

Widoczny jest wzrost zapotrzebowania gospodarek państw na energię pod różną postacią. Podobna sytuacja ma miejsce w Polsce. Proponowanym rozwiązaniem partii rządzących jest dywersyfikacja kierunków i źródeł pozyskania energii. Dlatego wśród różnych propozycji pojawia się również budowa elektrowni jądrowej. Od 2009 r. pomysł ten jest jednym z elementów strategii bezpieczeństwa energetycznego Polski. W perspektywie krótkookresowej pochłania olbrzymie koszty, a w perspektywie długookresowej powoduje olbrzymią skalę ryzyka. Projekt budowy elektrowni jądrowej w Polsce nie jest tematem nowym, co budzi pewne obawy społeczeństwa, np. kwestia ewentualnej katastrofy czy też składowania odpadów radioaktywnych. Dlatego tak istotny jest dialog z interesariuszami, tj. lokalną społecznością czy też organizacjami proekologicznymi.

Abstract

Demand for energy is still growing. This is an undeniable fact and a problem that Poland will have to cope with in the nearest future. The economical growth of the countries and their development requires considerable amounts of energy and generates a huge energy consumption. One of the solutions presented in the Polish government strategy is nuclear power which may secure continuity of energy supplies. This idea first was introduced for the first time in the document *Polityka energetyczna Polski do 2025 roku*. Since 2009 this strategy has been an important part in the Polish policy concerning the energy

sector. This solution wasn't abandoned after the catastrophe in Fukushima in March 2011. The choice of nuclear energy as a source of energy for the industry on one hand increases energy security of the country through independence in energy supplies, but on the other hand it also exposes the country to the risks connected with possible nuclear catastrophes or problems with radioactive waste. Among the Union Member States there are a lot of countries which have a great amount of nuclear energy in their whole energy balance. After the events in Japan, Germany declared that the nuclear power plants will be turned off. The author puts forward the following research questions: Is nuclear energy worth investing in? And if it is so, why did Poland consider the issue of building a nuclear power so late? What responsibilities are created by this investment for the economy and the society?

Wojciech Huszlak, Błażej Pasiut

Negocjacyjne formy realizacji oczekiwań interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstw

*(Negotiation forms of completing stakeholders' expectations in
development of enterprises)*

Słowa kluczowe: formy negocjacyjne, oczekiwania interesariuszy, CSR (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa), rozwój przedsiębiorstwa

Key words: negotiation forms, stakeholders' expectations, CSR (Corporate Social Responsibility), enterprise development

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu, w którym występują elementy mające związek z jego działaniem. Do elementów otoczenia o oddziaływaniu bezpośrednim należą: akcjonariusze, związki zawodowe, dostawcy oraz inne osoby i instytucje bezpośrednio wywierające wpływ na daną organizację. Mają one coraz większy wpływ na przedsiębiorstwo, co wymaga złożonej analizy wzajemnych oddziaływań i współzależności¹. Niezwykle istotne jest zidentyfikowanie i poznanie tych aspektów, które mają znaczenie dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa². H.I. Ansoff określa przedsiębiorstwo jako centrum celowo ukierunkowanych działań, interesów oraz umów i czyni je odpowiedzialne za osiągnięcie przyjętych samodzielnie celów wobec siebie i wobec wszystkich grup pozostających w jego

¹ B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 114.

² J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 35.

otoczeniu³. Przedsiębiorstwo, funkcjonując w określonym miejscu, społeczności, wchodzi w relacje z tymi grupami – interesariuszami (*stakeholders*). Pojęcie to wprowadzili V. Ansoff i R. Stewart w latach 60. XX wieku, później rozwinął je R.E. Freeman⁴. W literaturze przedmiotu grupy te (interesariusze) są identyfikowane i klasyfikowane w różny sposób, opierając na różnych kryteriach, np. potencjał zagrożenia lub współpracy czy charakter relacji. Według R.E. Freemana interesariusze to „każda grupa lub osoba, która może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja, realizując swoje cele”⁵. Dzieli on interesariuszy na podstawowych (*primary stakeholders*) oraz drugorzędnych (*secondary stakeholders*)⁶. A. Chodyński wskazuje na szerokie ujęcie interesariuszy – „wszystkie podmioty, bez których funkcjonowanie przedsiębiorstwa byłoby niemożliwe”⁷. Biorąc pod uwagę charakter relacji, A. Paliwoda-Matiolańska dzieli interesariuszy na: substancjujących (wszyscy, którzy współtworzą przedsiębiorstwo – pracownicy, akcjonariusze, właściciele; tacy, bez których biznes sam w sobie nie mógłby istnieć), kontraktowych (związek ich z przedsiębiorstwem ma charakter formalnego kontraktu – klienci, kooperanci i dostawcy) oraz kontekstowych (różne wspólnoty, instytucje społeczne; odgrywają fundamentalną rolę w osiągnięciu dobrego imienia i akceptacji dla działalności przedsiębiorstwa)⁸.

1. Relacje przedsiębiorstwo–interesariusze

Założenie, że przedsiębiorstwo ma związki z różnymi podmiotami (grupami), które wpływają na jego funkcjonowanie i pozostają pod jego wpływem, stanowi podstawę teorii interesariuszy (*stakeholders*), a zarazem podłoże do realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) oznacza, że przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą, przyjmując założenie o równoważeniu interesów wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa i uwzględniając wielostronny dialog⁹. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności w sposób dobrowolny stanowi budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania

³ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

⁴ J. Adamczyk, *Społeczna...*, s. 46.

⁵ A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (red.), *The Oxford Handbook, Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 62.

⁶ R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and success*, Yale University Press, 2007, s. 8–9.

⁷ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 46.

⁸ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 59.

⁹ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, s. 50–51.

prawne¹⁰. Przeciwnicy CSR twierdzą, że odciąga ona działalność przedsiębiorstwa od podstawowego powołania – przysparzania zysków właścicielom. Realizacja celów ekonomicznych często uwarunkowana jest spełnieniem oczekiwań otoczenia przedsiębiorstwa, a uwzględnienie celów społecznych (w tym ekologicznych) może być sposobem na poprawę wyników ekonomicznych i sprzyja długookresowemu rozwojowi. Należy zauważyć, że realizacja celów społecznych zależy od dobrej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Relacje z interesariuszami mogą mieć różny charakter – niezamierzone i niepożądane oraz celowe i pożądane, co zależy od rodzaju interesariuszy. J. Adamczyk dzieli relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami na podstawowe i drugorzędne. Podstawowe relacje przedsiębiorstwa obejmują wszystkie bezpośrednie związki z interesariuszami potrzebne do tego, by mogło spełniać główną funkcję – dostarczać dobra i usługi dla społeczeństwa. Akcjonariusze, udziałowcy, kredytodawcy zapewniają kapitał, pracownicy dostarczają pracę, dostawcy zaopatrują w surowce, materiały i energię, dystrybutorzy, detaliści dostarczają produkty do zainteresowanych ich nabyciem klientów. Relacje te zachodzą zazwyczaj poprzez rynek. Drugorzędne relacje są wynikiem wpływu, jaki wywiera realizacja celów przedsiębiorstwa na społeczeństwo. Do grupy tej należą wspólnoty społeczne i ich instytucje lokalne, krajowe i międzynarodowe. Relacje te mogą dotyczyć żądań społecznych, możliwości kreowania wizerunku i budowania zaufania. Związki z tymi grupami często wykraczają poza zakres rynku, przez co problemy, które ich dotyczą, nie mogą być rozwiązywane przez mechanizmy rynkowe. Przejawem takich działań mogą być interwencje społeczności i prośby o pomoc rządu w rozwiązywaniu problemów i spełnianiu ich oczekiwań.

Przedsiębiorstwo, będąc systemem otwartym, pobiera z otoczenia zasoby i podlega wpływom zewnętrznych grup. Ich oddziaływanie może być bezpośrednie lub pośrednie. W przypadku oddziaływania bezpośredniego interesariusz sam decyduje o dostępie do danego zasobu. Pośrednie oddziaływanie ma miejsce w przypadku zawiązywania aliansów pomiędzy interesariuszami, które mogą wpływać na zachowania przedsiębiorstwa. Zasadnicze znaczenie ma przy tym stopień zależności od zasobów danego interesariusza – im większa zależność, tym większą kontrolę i wpływ na zachowania przedsiębiorstwa posiada interesariusz.

2. Stopień wpływu interesariuszy na organizację

R.W. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood wskazują na trzy atrybuty, od których zależy stopień wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo oraz poziom, w jakim uwzględniane są ich oczekiwania. Są to władza, legitymizacja oraz pilność. Władza oznacza, że jedna ze stron ma możliwość i zdolność wpływu na istotne okoliczności

¹⁰ J. Adamczyk, *Společna...*, s. 43.

przez ukierunkowywanie własnego postępowania lub postępowania innych niezależnie od tego, czy jest to zgodne z interesem i wolą. Ma miejsce wtedy, kiedy jedna strona stosunku posiada dobro będące przedmiotem pożądania innych. Najczęściej decyduje o tym posiadanie znaczących i rzadkich zasobów, ponieważ wyłączność np. na informacje czy kwalifikacje pozwala wywierać wpływ na innych. Legitymizacja oznacza prawne, zwyczajowe i moralne uzasadnienie własnych związków z organizacją, a więc założenie, że działania jednostki są właściwe lub odpowiednie z punktu widzenia społecznego systemu norm, wartości i przekonań; legitymizacja określa prawa, ale także ryzyko związane z działalnością organizacji. Ostatni atrybut – pilność – dotyczy sytuacji, kiedy relacje przedsiębiorstwo–interesariusz podlegają reżimowi czasowemu, odnosi się również do stopnia ważności i krytyczności wzajemnych relacji; oznacza szybkość reakcji na roszczenia i oczekiwania interesariuszy¹¹. Wskazane powyżej atrybuty są zmienne, władza i legitymizacja nie są obiektywne, a niektórzy interesariusze nie muszą być świadomi swojego wpływu na przedsiębiorstwo. Ranga interesariuszy, a tym samym siła wpływu na działania przedsiębiorstwa zależy od liczby posiadanych atrybutów. Im więcej atrybutów posiada interesariusz, tym większy ma wpływ na przedsiębiorstwo, tym ważniejszy jest dla przedsiębiorstwa i większe znaczenie mają jego oczekiwania, a nawet roszczenia. Posiadanie wszystkich atrybutów przez interesariuszy jest przesłanką do potraktowania go przez przedsiębiorstwo w sposób priorytetowy i natychmiastowego zaspokojenia jego oczekiwań. Posiadanie dwóch atrybutów pozwala na wysuwanie roszczeń (władza+legitymizacja), wysuwanie roszczeń mogących prowadzić do przemocy np. nielegalne strajki, bojkot (władza+pilność), zaspokajanie roszczeń dzięki sile innych interesariuszy (legitymizacja+pilność). Jeden atrybut oznacza niskie zainteresowanie przedsiębiorstwa interesariuszem. Należy zauważyć, że krytyczną rolę odgrywają menadżerowie (kierownictwo), gdyż sposób postrzegania przez nich atrybutów interesariuszy ma wpływ na respektowanie ich oczekiwań.

3. Zarządzanie relacjami z interesariuszami

Podjęmowanie działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa może być wspierane przez pozytywne relacje z osobami lub grupami, które oddziałują na te cele lub podlegają ich oddziaływaniu. Charakter i częstotliwość tych relacji wymaga zarządzania nimi i obejmuje następujące etapy: identyfikację interesariuszy, diagnozę i klasyfikację (ich potencjał zagrożenia i współpracy), formułowanie strategii zarządzania relacjami z kluczowymi interesariuszami oraz efektywną implementacją tych strategii.

¹¹ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „The Academy of Management Review” 1997, t. 22, nr 4, s. 853–886.

Ponieważ nie ma jednego zamkniętego katalogu interesariuszy, każde przedsiębiorstwo określa zestaw własnych grup interesariuszy, specyficznych tylko dla niego, a następnie powinno się poddać analizie relacje przedsiębiorstwa z tymi interesariuszami. Według J. Adamczyk, analiza relacji może obejmować następujące etapy¹²:

Etap 1. Tworzenie mapy relacji interesariuszy (wszystkie możliwe powiązania, rodzaj relacji oraz inne parametry decydujące o zależnościach, np. pracownicy – świadczenie pracy, banki – udzielanie kredytów i pożyczek).

Etap 2. Odzworowanie porozumień (*mapping*) interesariuszy (aby określić/oszacować, jak duże wzbudza zainteresowanie, np. liczba transakcji, wartość, udział w całym koszyku *etc.*)

Etap 3. Identyfikacja oczekiwań interesariuszy (charakterystyka zaangażowania, np. rynkowe, nierynkowe), po to, by móc dostosować własne działania i odpowiadać na ich oczekiwania. Często interesy obydwu stron pozostają w sprzeczności i stanowią źródło konfliktów. Stąd w zarządzaniu uwzględniającym teorię interesariuszy kładziony jest nacisk na równoważenie interesów wszystkich zainteresowanych. Każda grupa interesariuszy (*stakeholders*) ma inne oczekiwania, np. pracownicy zainteresowani są uzyskaniem odpowiedniego, satysfakcjonującego wynagrodzenia, właściciele (akcjonariusze) oczekują wzrostu wartości przedsiębiorstwa, klienci liczą na jakość, satysfakcjonujące ceny, a instytucje rządowe domagają się przestrzegania norm prawnych obowiązujących w danym kraju i na świecie, jak też aktywnego współuczestnictwa we wspieraniu rozwoju na poziomie lokalnym i krajowym.

Tabela 1. Oczekiwania interesariuszy

| Interesariusze | Rodzaj oczekiwań |
|--|--|
| Interesariusze podstawowi | |
| Pracownicy | <ul style="list-style-type: none"> - zachowanie miejsc pracy - satysfakcjonujące/godziwe wynagrodzenie za pracę - praca w bezpiecznych warunkach - możliwość rozwoju |
| Właściciele (udziałowcy, akcjonariusze) | <ul style="list-style-type: none"> - satysfakcjonująca stopa zwrotu z inwestycji (dywidendy) - maksymalizacja wartości akcji (udziałów) w czasie - wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa |
| Klienci | <ul style="list-style-type: none"> - zadowalająca wartość i jakość produktów - bezpieczne i niezawodne produkty - przejrzysta informacja |

¹² J. Adamczyk, *Spółeczna...*, s. 89.

| Interesariusze | Rodzaj oczekiwań |
|--|--|
| Dostawcy | <ul style="list-style-type: none"> - realizacja zamówień - terminowa zapłata - jakość procesu komunikowania |
| Konkurenci | <ul style="list-style-type: none"> - zyskowność i konkurencyjność - zwiększenie udziału w rynku - wzrost branży - etyczne zachowania konkurencji |
| Detaliści/Hurtownicy | <ul style="list-style-type: none"> - towary wysokiej jakości na czas i w rozsądnej cenie - niezawodne produkty cieszące się zaufaniem klientów |
| Wierzyciele | <ul style="list-style-type: none"> - wypłacalność dłużników - zwrot pożyczek - egzekwowanie długu oraz procentu |
| Interesariusze drugorzędni | |
| Spółeczności lokalne | <ul style="list-style-type: none"> - zatrudnienie miejscowych pracowników - ochrona środowiska - rozwój regionu |
| Organizacje społeczne | <ul style="list-style-type: none"> - monitorowanie działalności przedsiębiorstwa - przestrzeganie prawnych i etycznych zasad biznesu i bezpieczeństwa publicznego |
| Media | <ul style="list-style-type: none"> - informowanie społeczeństwa w sprawach dotyczących ich zdrowia, dobrobytu i statusu ekonomicznego - obserwowanie działalności przedsiębiorstwa |
| Organizacje gospodarcze (stowarzyszenia zawodowe, izby handlowe) | <ul style="list-style-type: none"> - wspieranie działalności przedsiębiorstw w zmieniającym się otoczeniu |
| Instytucje międzynarodowe | <ul style="list-style-type: none"> - rozwój gospodarczy - polepszenie warunków socjalnych |
| Administracja państwowa i samorządowa | <ul style="list-style-type: none"> - wzrost wpływów z tytułu podatków - rozwój gospodarczy - poprawa infrastruktury |
| Opinia publiczna | <ul style="list-style-type: none"> - ochrona wartości społecznych - minimalizacja ryzyka - dobrobyt społeczny |

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 87–88, A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 61.

Etap 4. Ustalenie rodzaju władzy interesariuszy (władza: zdolność do wykorzystania swojego potencjału, aby doprowadzić do określonego zdarzenia lub wyegzekwować pożądany wynik (np. wstrzymanie dostaw, by otrzymać zapłatę).

Etap 5. Konstruowanie macierzy priorytetów – dzięki macierzy możliwe jest analizowanie możliwych porozumień oraz rodzajów relacji z nimi związanych.

Etap 6. Monitorowanie interesariuszy – zmiany wynikające ze stopnia zaangażowania interesariuszy wymagają okresowego przeglądu interesariuszy i modyfikacji map i macierzy priorytetów. Zbierane informacje na temat interesariuszy mają charakter strategiczny i mogą być wykorzystywane do modyfikacji celów czy strategii oraz pozwalają na przewidywanie trendów w otoczeniu oraz reakcji interesariuszy.

4. Interesariusze a rozwój przedsiębiorstwa

Wpływ interesariuszy oraz realizacja ich oczekiwań stanowią istotny element rozstrzygający o kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa. Rozwój, rozumiany jako ciąg zmian, powiązanych ze sobą, następujących po sobie, trwałych, raczej nakierowanych na zmiany proaktywne niż reaktywne; dotyczy pozytywnych zmian jakościowych; stanowi długotrwały wysiłek na rzecz doskonalenia i rozwiązywania problemów organizacji; może obejmować całe przedsiębiorstwo lub jego wycinek, może dotyczyć skoordynowanych zmian dostosowujących przedsiębiorstwo do otoczenia; może mieć charakter innowacyjny lub restrukturyzacyjny, a więc związany jest z wprowadzaniem nowych lub poprawą jakości istniejących elementów. Należy podkreślić, że proaktywny rozwój przedsiębiorstwa odbywa się w ciągłej interakcji z interesariuszami¹³.

Decyzje przedsiębiorstwa mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na społeczeństwo, stąd działania społeczności lokalnej często rozstrzygają, czy dane przedsiębiorstwo będzie się nadal rozwijać. Na przykład regulacje dotyczące ochrony środowiska mogą się wiązać ze zbyt wysokimi kosztami i w konsekwencji prowadzić do zamknięcia przedsiębiorstwa i utraty miejsc pracy. Powinno ono być zatem odpowiedzialne wobec swoich interesariuszy i spełniać ich oczekiwania. Realizacja oczekiwań różnych grup interesariuszy może odbywać się poprzez różne formy negocjacji.

¹³ A. Chodyński, *Odpowiedzialność...*, s. 62–63.

5. Geneza, istota i cele negocjacji

Negocjacje jako proces osiągania porozumienia i dochodzenia do wspólnych celów wydaje się odgrywać szczególną rolę w funkcjonowaniu dzisiejszych przedsiębiorstw. Analizując współczesną rzeczywistość zarówno tę ekonomiczną, jak i społeczną, w której działają przedsiębiorstwa, można dostrzec, iż charakteryzuje się ona znaczną złożonością i zmiennością. Dodatkowo proces globalizacji powodowany znacznym rozwojem technologii usprawniającej proces przekazu informacji i komunikacji międzypersonalowej, wymusza na podmiotach gospodarczych coraz większą elastyczność w relacjach z interesariuszami i kreatywność w podejmowanych działaniach¹⁴. Aby nadążyć za nieustannie zmieniającym się otoczeniem przedsiębiorstwa i wynikającymi z tego wyzwaniami, należy świadomie identyfikować potrzeby, projektować i wprowadzać takie rozwiązania organizacyjne, które pozwolą na sprawne i efektywne osiąganie celów. Taki stan rzeczy, tj. duża dynamika działania wymuszana poprzez zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, proces globalizacji, ekspansja na nowe rynki, indywidualizacja klientów, jak również liczne konflikty wynikające m.in. z kryzysu gospodarczego wymuszają na współczesnych przedsiębiorcach stosowanie negocjacji jako formy realizacji licznych przedsięwzięć przedsiębiorstwa, zarówno z partnerami z otoczenia firmy, jak i pomiędzy różnego rodzaju grupami wewnątrz organizacji. Istotnym, wartym odnotowania faktem, w kontekście zastosowania negocjacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, jest duża złożoność i wysoki stopień skomplikowania procesu negocjacji wynikający ze znacznej dynamiki i skomplikowania środowiska przedsiębiorstwa. Wszystkie elementy współczesnego procesu negocjacji, tj. analiza celów, dobór partnerów, planowanie strategii, dobór taktyk, zastosowanie nowoczesnych technologii¹⁵ i finalne prowadzenie procesu powodują, iż współcześni negocjatorzy muszą posiadać wysokie kompetencje¹⁶, ustawicznie rozwijać

¹⁴ Pełniejszą charakterystykę specyficznej relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem ukazuje podejście systemowe, por. *ibidem*, s. 28.

¹⁵ Odnosząc się do szczególnego charakteru współczesnych czasów określanych dołą internetu i wynikającego z tego przenikania się (uzupełniania lub/i zastępowania) rzeczywistości realnej i wirtualnej) nie sposób pominąć faktu, iż wiele negocjacji prowadzonych (wspomaganych) jest obecnie przy użyciu nowych technologii informacyjnych. Stwarzają one nieosiągalne do tej pory możliwości w zakresie różnych form negocjacji. Technologie te pozwalają na sprawne komunikowanie się i działanie przedsiębiorstwa z równą skutecznością zarówno na rynku lokalnym, ogólnokrajowym czy międzynarodowym. Podstawową funkcją nowych technologii pełnioną w procesie negocjacji jest funkcja komunikacyjna. Za pomocą e-maili, komunikatorów czy wideokonferencji negocjatorzy mogą szybko podejmować kontakty ze swoimi partnerami. Zaletą tego typu negocjacji, określanych mianem e-negocjacji, jest szybkość działania, szeroki zakres rozpoznania negocjacyjnego w zakresie możliwości i potencjalnych partnerów, pominięcie barier czasu i miejsca oraz niskie koszty. Problem ten omawiany jest także w pracy: A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, s. 187.

¹⁶ Osobami często odpowiedzialnymi za przygotowanie i prowadzenie negocjacji w przedsiębiorstwie są menadżerowie. Dlatego szczególnie istotna ze względu na interesy firmy jest trafna diagno-

się w zakresie sztuki negocjacji, nabywać nowe umiejętności, a przedsiębiorstwo jest zmuszone do nieustannego zwiększania zakresu przygotowań do prowadzenia pertraktacji¹⁷ i wprowadzania coraz to nowych form negocjowania.

Chcąc zdefiniować pojęcie negocjacji, uwzględniając ich zastosowanie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, należy odnieść się zarówno do cech ogólnych, charakterystycznych dla tego procesu, jak również uwzględnić ich specyfikę w rzeczywistości, w której działa przedsiębiorstwo.

Analiza wielu definicji procesu negocjacji wskazuje, iż najogólniej można tę rzeczywistość scharakteryzować jako rozmowę, której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie¹⁸. Jest to proces, w którym dwie strony o częściowo rozbieżnych, a częściowo zbieżnych interesach – dążą do osiągnięcia porozumienia¹⁹. Słowo negocjacja ma źródłosłów w języku łacińskim, gdzie *negotium* oznacza interes. J. Waszkiewicz (1997) przedstawia etymologię tego słowa, wskazując, iż *negotium* oznacza czas wypełniony praktycznymi zajęciami, obowiązkami, interesami²⁰. Szukając początków tej sztuki osiągania wyznaczonych celów, należy odnieść się do pierwszej publikacji z zakresu negocjacji autorstwa francuskiego dyplomaty Francois de Calliers pod tytułem *De la maniere de negocier avec les souverains* z roku 1716²¹. W dziele tym autor daje wykładnię sztuki negocjacyjnej, ukazuje znaczenie negocjacji dla rozwoju społeczeństwa, podkreśla wielowymiarowość postępowania negocjacyjnego oraz ostrzega przed zagrożeniami wynikającymi z nieuczciwego postępowania negocjatorów.

Obecnie określenie negocjacje jest kojarzone i używane zamiennie z określeniami: pertraktacje, rokowania, konfrontacja, układanie się, dogadywanie się, umawianie się, uzgadnianie czy mediacje²².

za i rozwijanie organizacyjnych kompetencji strategicznych kadry kierowniczej. Szersze omówienie tej problematyki można znaleźć w: J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 103–105.

¹⁷ Por. A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 10–11.

¹⁸ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 12.

¹⁹ *Ibidem*, s. 16.

²⁰ Za: U. Kałużna-Drewieńska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 12.

²¹ W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

²² Posługując się terminami negocjacji i mediacji, należy dokonać wyraźnego rozróżnienia pomiędzy tymi dwoma procesami. Zarówno negocjacje, jak i mediacje są sposobem osiągania porozumienia w wyniku powstałego sporu. Mediacje jednak określa się, ze względu na ich specyfikę, mianem negocjacji wspomaganych (*facilitated negotiation*), których zadaniem jest nie tylko rozwiązanie powstałego sporu, ale również utrzymanie relacji biznesowej pomiędzy stronami konfliktu. Istotnym elementem procesu mediacji jest sam mediator, będący osobą neutralną i bezstronną wobec przedmiotu sporu. Ten rodzaj rozwiązywania konfliktów uznawany jest również za szczególną rolę menadżerską i będąc „specyficznym uzupełnieniem negocjacji (Daszkowski 1989) jest dokonywany przez bezstronną, neutralną i akceptowaną osobę trzecią, która nie posiadając kompetencji decyzyjnych, pomaga stronom konfliktu w osiągnięciu porozumienia”.

Istotnym wątkiem ujętym w definicji, którą zaproponował W. Ury (2004), jest równoczesne istnienie zgodności i sprzeczności między stronami co do celów. Ury określa negocjacje jako „proces dwustronnej komunikacji, którego celem jest porozumienie z innymi, gdy niektóre z interesów są wspólne, a inne sprzeczne”²³. W podobnym ujęciu definiują negocjacje W.B. Jankowski i T.P. Sankowski, określając je jako metodę uzyskiwania porozumienia, która zawiera element kooperacji i konkurencji²⁴. Szczególnie ważnym elementem negocjacji, w kontekście zastosowania jej w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, jest prawidłowa identyfikacja stron postępowania, w wyniku złożoności systemu niejednokrotnie ciężka do przeprowadzenia. Na tę cechę negocjacji zwraca uwagę R. Stocki, podkreślając, iż celem negocjacji jest „doprowadzenie do tego, by problemy trafiły do ich prawowitych właścicieli. A prawowitym właścicielem danego problemu jest ten, kto może go rozwiązać, nawet jeśli sam problemu nie spowodował. Proces negocjacyjny to nic innego jak poszukiwanie prawowitego właściciela problemu i zachęcanie tej osoby do rozwiązania go”²⁵.

Równie istotnym elementem negocjacji w kreowaniu pozytywnych relacji biznesowych jest zaufanie między partnerami negocjacyjnymi. Negocjacje mają za zadanie budować stopniowo zaufanie między stronami, a w oparciu o nie konstruować efektywne i stabilne porozumienia²⁶. Szczególnie trafnym sposobem interpretacji procesu negocjacji, a zarazem przydatnym w odniesieniu do tematu tej pracy, jest podział definicji negocjacyjnych zaproponowany przez A. Kozinę²⁷. Autor klasyfikuje poszczególne ujęcia negocjacji, szeregując je według integralnych cech. Na podstawie zaproponowanego podziału można opisać negocjacje jako: proces, metodę kierowania konfliktami, metodę osiągania porozumienia, wzajemną zależność stron, proces podejmowania decyzji, proces komunikowania się, proces wzajemnej wymiany oraz proces tworzenia wartości. Wydaje się, że biorąc pod uwagę negocjacje jako formę zaspokajania potrzeb interesariuszy przedsiębiorstwa, każde z tych ujęć będzie wносиło istotne informacje do procesu budowania modeli negocjacyjnych w firmie.

²³ W. Ury, *Odcinając od Nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 24.

²⁴ W.B. Jankowski, T.P. Sankowski, *Jak negocjować. Strategie i etapy negocjacji*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1995, s. 3.

²⁵ R. Stocki, *Doskonalenie umiejętności negocjacyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 22.

²⁶ Por. W. Mastenbroek, *Negocjowanie...*, s. 43.

²⁷ A. Kozina, *Planowanie negocjacji...*, s. 21–26.

Tabela 2. Interpretacje negocjacji

| Aspekt interpretacyjny | Charakterystyka podejścia | Ujęcia / Autorzy |
|---|---|---|
| Negocjacje jako proces | <ul style="list-style-type: none"> - działanie rozciągnięte w czasie - obejmuje szereg faz i etapów - składa się z działań realizowanych sekwencyjnie i/lub cyklicznie - ogół zdarzeń i interakcji zachodzących między stronami - działania poprzedzające osiągnięcie porozumienia | Thompson 2001 Dupont i Faure 2002 |
| Negocjacje jako metoda kierowania konfliktami | <ul style="list-style-type: none"> - negocjacje są elementem sytuacji konfliktowej - konflikt jest dążeniem stron do realizacji własnych celów i uzyskiwania jak najlepszych rezultatów - podzbiór stosunków społecznych obejmujących rozwiązanie konfliktu - sekwencja wzajemnych posunięć, przez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania konfliktu - konflikt jest powodem negocjacji, stanowi rozbieżność interesów stron lub jest przekonaniem o niemożności równoczesnej realizacji aspiracji | Rubin i Brown 1975 Pruitt i Rubin 1986 Kennedy 1998 Mesjasz 2000 Nęcki 2000 |
| Negocjacje jako metoda osiągania porozumienia | <ul style="list-style-type: none"> - ujęcie dotyczy zamierzonego wyniku negocjacji, korzystnego dla obu stron czynnikiem leżącym u podstawy negocjacji jest dążenie do osiągnięcia wzajemnych korzyści - negocjacje są drogą do zmniejszenia rozbieżności lub umocnienia ugody - to współpraca w opracowaniu obustronnie akceptowanych zmian, świadomych przekształceń wynikających z obustronnej chęci - to proces komunikowania się stron w celu zawarcia porozumienia i zapewnienia sobie korzyści | Dąbrowski 1991 Samuelson i Marks 1998 Bellenger 1999 |

| Aspekt interpretacyjny | Charakterystyka podejścia | Ujęcia / Autorzy |
|---|---|---|
| Negocjacje jako wzajemna zależność stron | <ul style="list-style-type: none"> - występowanie kooperacji (współdziałania) i konkurencji (rywalizacji) - połączenie sprzecznych i zbieżnych celów – osiągnięcie korzystnego rezultatu przez rozwiązanie konfliktu - negocjacje to zamierzone interakcje między podmiotami dążącymi do określenia lub przekształcenia warunków wzajemnej zależności - istotą rzeczy jest świadomość istnienia równoległe interesów wspólnych i sprzecznych - negocjacje w sytuacji konfliktowej są lepsze niż działania alternatywne | <p>Ilke 1964 Walton i McKersie 1965 Lax i Sebenius 1986 Fisher, Urry i Patton 2000</p> |
| Negocjacje jako proces podejmowania decyzji | <ul style="list-style-type: none"> - we wstępnej fazie proces decyzyjny realizowany jest indywidualnie przez strony - w negocjacjach są to uzgodnienia w zakresie dwóch par zbiorów - strony wybierają kryteria, uwzględniając własne interesy, i ustalają zbiór alternatyw jako część wspólną wyjściowych możliwości rozwiązań - negocjacje to proces, w którym przeciwstawne stanowiska są łączone we wspólną decyzję - poszukiwanie rozwiązań w drodze stopniowego oferowania ustępstw i korzyści | <p>Raiffa 1982 Ebert i Wall 1983 Lewicki i in. 1994 Mesjasz 2000</p> |
| Negocjacje jako proces komunikowania się | <ul style="list-style-type: none"> - negocjacje to wzajemna wymiana informacji „przenikającej” wszelkie działania stron - to zwrotny proces komunikowania się - to proces składający się z faz: inicjacji kontaktów, poszukiwania rozwiązań i rozwiązywania problemów | <p>Dąbrowski 1991 Lewicki i in. 1994 Nierenberg 1994 Fisher, Urry i Patton 2000</p> |

| Aspekt interpretacyjny | Charakterystyka podejścia | Ujęcia / Autorzy |
|---|---|---|
| Negocjacje jako proces wzajemnej wymiany | <ul style="list-style-type: none"> - wymiana obustronna dotyczy wartości materialnych i niematerialnych - dokonuje się na warunkach uzgodnionych przez strony poprzez wzajemne uzgodnienia i ustępstwa - negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy | Lewicki i in. 1993 Kennedy 1998 Fisher, Urry i Patton 2000 Nęcki 2000 |
| Negocjacje jako proces tworzenia wartości | <ul style="list-style-type: none"> - negocjacje pozwalają na osiąganie przez partnerów wzajemnych korzyści i tworzenie dodatkowych wartości - budowa wartości w procesie negocjacji jest możliwa, gdy jedna strona ma do zaoferowania drugiej coś, co dla niej samej nie ma dużej wartości, a dla drugiej ma wartość znaczną - dzięki różnicom w ocenie wartości powstaje możliwość osiągnięcia porozumienia korzystnego dla obu stron - celem negocjacji o „wartości dodanej” jest osiągnięcie porozumienia poprzez zwiększanie wartości we współdziałaniu stron | Lax i Sebenius 1986 Albrecht i Albrecht 1993 Samuelson i Marks 1998 Lewicki i in. 2005 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 21–26.

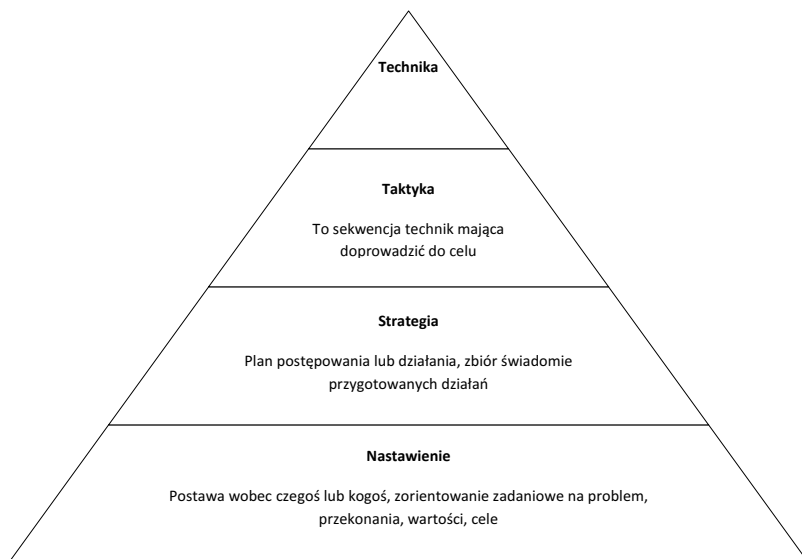
Dokonując syntezy poszczególnych podejść negocjacyjnych, można określić je jako sposób rozwiązywania konfliktów, dzięki któremu zwaśnione strony dochodzą do satysfakcjonującego porozumienia. Możliwość zastosowania negocjacji oraz ich powodzenie bezpośrednio będzie zależeć od stopnia trudności sytuacji, przedmiotu konfliktu i samego negocjatora. W procesie negocjacji można wyróżnić pewne charakterystyczne cechy. Są to²⁸: obustronna wymiana korzyści, uczciwość negocjatorów jako zgodność z panującymi normami społecznymi, prawnymi i obyczajowymi, względna trwałość rezultatu negocjacji, przydatność społeczna negocjacji, sprawność prowadzenia rozmów, efektywność, pogłębienie dobrych stosunków między negocjującymi stronami. Każda z tych cech w pro-

²⁸ E.M. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002, s. 14.

cesie planowania negocjacji z interesariuszami, w równym stopniu powinna być wzięta pod uwagę w procesie planowania i doborze odpowiednich strategii negocjacyjnych.

6. Rodzaje negocjacji i kryteria ich wyodrębniania

Dokonując klasyfikacji stylów²⁹ negocjacyjnych, należy odnieść się do szeregu kryteriów. To one określają poszczególne rodzaje negocjacji, a tym samym warunkują odpowiednie strategie będące spójną wizją przeprowadzenia negocjacji uwzględniającą cele stron, możliwości środowiska negocjacji, potrzeby, następnie taktyki jako przemyślane i zaplanowane sekwencje posunięć negocjacyjnych, zbudowane w oparciu o style rozmów negocjacyjnych³⁰ oraz odpowiednie techniki³¹. Relacje pomiędzy nastawieniami, strategiami, taktykami i technikami negocjacyjnymi ukazuje wykres 1.



Wykres 1. Elementy negocjacji

Źródło: opracowanie własne.

²⁹ Styl negocjacyjny każdorazowo warunkowany jest przez zasoby oraz predyspozycje osobowościowe negocjatora (siła przetargowa).

³⁰ Jest to sposób wymiany informacji oraz prowadzenia działań między negocjującymi stronami. W literaturze przedmiotu najczęściej przytaczany podział wyróżnia pięć stylów: dominacja, dostosowanie się, unikanie, kompromis, integracja. Por. U. Kałużna-Drewieńska, *Negocjacje...*, s. 122.

³¹ Technika jest sposobem komunikowania żądań, dokonywania ustępstw, stosowania oporu i presji psychologicznej w celu osiągnięcia zamierzonego celu.

Do najistotniejszych kryteriów wyodrębniania rodzajów negocjacji możemy zaliczyć³²: tematykę (negocjacje handlowe, polityczne, zawodowe, społeczne); podmiot rozmów (indywidualne, zbiorowe); zasięg oddziaływania (rynek lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy, globalny); rodzaje negocjujących stron (kupieckie, bankowe, rodzinne, małżeńskie); sposób prowadzenia rozmów (bezpośrednie, pośrednie); czas (rozłożone w czasie, prowadzone pod presją czasu); siłę oddziaływania stron (aktywne, bierne); relacje między stronami (partnerskie, rywalizacyjne, indywidualistyczne); styl rozmów (miękkie, twarde, rzeczowe³³); postawę negocjatorów (aktywno-kooperacyjne – charakteryzują się szczegółowym analizowaniem sytuacji, dokładnym dobieraniem argumentów perswazyjnych, odpornością na silne reakcje emocjonalne; pasywno-współpracujące – charakteryzują się postępowaniem konwencjonalnym, bazowaniem na powszechnie aprobowanych wartościach i postawą współpracy; aktywno-walczące – cechuje je duża aktywność, przejmowanie inicjatywy w rozmowach, impulsywność i spontaniczność oraz emocjonalne podejście do rozmów; pasywno-walczące – strony dążą do utrzymania dobrych wzajemnych kontaktów osiągniętych poprzez otwartość i zręczność dyplomatyczną); status społeczny i ekonomiczny (negocjacje symetryczne i asymetryczne³⁴); przebieg rozmów (pozycyjne, integracyjne); liczbę negocjujących stron (dwustronne, wielostronne). Odnosząc się do kryterium stylu rozmowy, warto podkreślić szczególną przydatność rzeczowego stylu negocjowania. Jego zasady R. Fisher i W. Ury opisują w następujący sposób³⁵:

- nie mieszaj swego stosunku do omawianej sprawy ze swym stosunkiem do ludzi, z którymi rozmawiasz, oddzielaj ludzi od problemu,
- myśl o problemie i jego rozwiązaniu, a nie o ofertach i przedstawianych propozycjach,
- zanim przedstawisz ofertę, staraj się wymyślić możliwie wiele różnych wariantów rozwiązania, bądź twórczy,
- ustal obiektywne kryteria oceny osiągniętego porozumienia. Zastosuj kryteria wymierne.

Biorąc pod uwagę wyzwania stawiane współczesnym przedsiębiorstwom, najbardziej zalecanym rodzajem negocjacji są negocjacje partnerskie, w których wszystkie strony konfliktu odnoszą zwycięstwo (typ: wygrany-wygrany) i są usatysfakcjonowane osiągniętym porozumieniem. Negocjacje te charakteryzują się przejrzystą komunikacją, aktywnym poszukiwaniem rozwiązań, wysokim pozio-

³² Za: U. Kałużna-Drewieńska, *Negocjacje...*, s. 29.

³³ Por. R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2004.

³⁴ Symetria bądź asymetria mogą dotyczyć takich zasobów, jak: finanse, dobra materialne, własność intelektualna, wiedza, kompetencje, umiejętności, doświadczenie, czas itd.

³⁵ Za: Z. Nęcki, *Negocjacje...*, s. 38.

mem zaufania, współpracą i gotowością do ustępstw równoważnych, unikaniem sytuacji eskalujących konflikt. Dzięki temu przedsiębiorstwo może osiągać doraźne cele negocjacyjne oraz budować długotrwałe i względnie stabilne relacje biznesowe ze swoimi partnerami. Jednakże planując negocjacje jako sposób realizacji oczekiwań licznych interesariuszy, przedsiębiorstwo musi dokonać wnikliwej analizy przed podjęciem działań właściwych negocjacji i w oparciu o uzyskane informacje dobrać odpowiednią strategię.

7. Przebieg procesu negocjacyjnego – celowość prowadzenia negocjacji i ich przygotowanie

Przystępując do procesu negocjacji, należy na początku uwzględnić podstawowe warunki pozwalające na efektywne przeprowadzenie procesu oraz gwarantujące, w stopniu możliwie najwyższym, zasadność zastosowania odpowiedniej formy negocjacyjnej. Z. Nęcki oraz A. Murdoch podają następujące warunki³⁶:

- istnieje obustronna gotowość do zawarcia umowy,
- istnieje zarówno zgodność, jak też konflikt interesów stron,
- strony dysponują odpowiednimi kompetencjami decyzyjnymi,
- istnieją różne warianty rozwiązań konfliktów,
- strony negocjacji są gotowe do ustępstw,
- strony są przygotowane do prowadzenia rozmów.

Dodatkowo należy zadać sobie wiele pytań odnośnie do struktury sytuacji: powód negocjacji, ich przedmiot i podmiot, czas rozpoczęcia, prowadzenia i zakończenia, miejsce itp., a także dotyczących sensowności podejmowania negocjacji: dostępność innych metod realizacji celów, dostępność zasobów, istniejące możliwości i ograniczenia³⁷.

Uwzględniając różnorodność sytuacji, w jakich istnieje możliwość zastosowania negocjacji, wyodrębnia się pewne stałe czynności będące schematem, prowadzącym negocjatora do osiągnięcia celu. Analizując literaturę z zakresu planowania i przygotowania rozmów negocjacyjnych, można napotkać liczne propozycje podziałów tego procesu.

Ogólnie negocjacje można podzielić na cztery etapy: wstępny (przygotowawczy lub przednegocjacyjny), zasadniczy otwarcia (negocjacji właściwych – rozmów, składania wstępnych ofert), zasadniczy prowadzenia rozmów (modyfikowanie ofert i targowanie się) oraz finalny (zaakceptowanie kontraktu lub zerwanie roz-

³⁶ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.

³⁷ Por. Z. Nęcki, *Negocjacje...*, s. 186–187.

mów)³⁸. Etap wstępny, często traktowany pobieżnie przez początkujących negocjatorów, jest bardzo istotnym czasem, pozwalającym właściwie rozeznaczyć sytuację i właściwie przygotować się do podjęcia rozmów. Na tym etapie ważne jest zdefiniowanie przedmiotu negocjacji, sprecyzowanie celów negocjacyjnych minimalnych i maksymalnych³⁹ oraz osadzenie ich w celach przedsiębiorstwa, rozpoznanie granicy ustępstw, przygotowanie planu negocjacji do podejmowanych szczegółowych działań, ustalenie i wytypowanie negocjatora, wybór miejsca oraz czasu negocjacji, opracowanie scenariusza prowadzonych rozmów, w tym sporządzenie listy kluczowych zagadnień, a także trafna identyfikacja jawnych i ukrytych konfliktów między stronami. Równie istotnym zadaniem na tym etapie negocjacji jest rozpoznanie partnera rozmów, określenie jego potrzeb i relacji z nim budowanych⁴⁰. Drugi etap negocjacji (zasadniczy otwarcia) zaczyna się w chwili zainicjowania kontaktu. Składa się na niego otwarcie negocjacji, rytuał powitania (ważny jest efekt pierwszego wrażenia), stworzenie sprzyjającego lub nie klimatu rozmów (klimat warunkowany jest celami negocjacyjnymi), ustalenie porządku spotkania i wzajemnych relacji, przedstawienie wstępnych propozycji i złożenie początkowych deklaracji. Na tym etapie, po lepszym rozpoznaniu partnera negocjacyjnego, następuje weryfikacja nastawienia negocjacyjnego. Etap trzeci odnosi się do prowadzenia zasadniczych pertraktacji, polega na wzajemnym prezentowaniu stanowisk, określaniu zakresu ustępstw i warunków porozumienia. Etap czwarty – finalny, uznawany jest za najtrudniejszą część procesu negocjacji z uwagi na presję czasu oraz silne emocje towarzyszące podejmowaniu decyzji. Decyzja co do właściwej metody zakończenia rozmów (tj. wybór techniki) będzie uzależniona od konkretnej sytuacji negocjacyjnej. Na każdym z poszczególnych etapów, po przeprowadzeniu wnikliwej analizy, negocjatorzy dobierają odpowiednie techniki negocjacyjne⁴¹.

8. Negocjacje w przedsiębiorstwie

Odnosząc się do podstawowych cech przedsiębiorstwa⁴², tj. jego podmiotowości, misji i struktury, negocjacje jawią się jako niezbędne narzędzie umożliwiające realizację działań, a poprzez to osiągnięcie celów specyficznych dla danej organizacji. A. Kozina w opracowaniu dotyczącym planowania procesu negocja-

³⁸ Por. *ibidem*, s. 186.

³⁹ Minimalne cele negocjacyjne powinna wyznaczać BATNA (*The Best Alternative to a Negotiated Agreement*) – jest to najlepsza możliwość (alternatywa) negocjowanego porozumienia.

⁴⁰ Szeroki opis metod rozpoznawania partnera negocjacyjnego przedstawia U. Kałużna-Drewieńska, *Negocjacje...*, s. 82–85.

⁴¹ Ze względu na ograniczoną formę niniejszego opracowania autorzy nie opisują poszczególnych technik negocjacyjnych, lecz jedynie posiłkują się niektórymi opisywanymi w literaturze przedmiotu w zaproponowanym przez siebie modelu negocjacji z interesariuszami.

⁴² Por. A. Kozina, *Planowanie negocjacji...*, s. 27.

cyjnego w przedsiębiorstwie, zwraca uwagę, iż aby właściwie sklasyfikować rodzaje negocjacji w tym obszarze, należy odnieść się do poszczególnych dziedzin jego działalności. W przedstawionym zestawieniu autor wyróżnia następujące⁴³: działalność wykonawcza, rozwój firmy, gospodarka zasobami ludzkimi, handel i marketing, rachunkowość i finanse, organizacja pracy i zarządzania. W celu odniesienia się do uwarunkowań negocjacji w przedsiębiorstwie autorzy niniejszej pracy uznali za zasadne odniesienie się to trzech ujęć, tj. teorii kontraktowej (Alchian i Demestez 1972, Laffont i Marimort 1997), teorii interesariuszy (Elias, Cavana i Jackson 2002, Freeman 1984, Freeman i Red 1983, Fridman i Miles 2002) oraz teorii agencji (Eisenhardt 1989, Jensen i Meckling 1976, Milgrom i Roberts 1987, Ross 1973). Zestawienie tych teorii pozwala na precyzyjną analizę kontekstu negocjacji w firmie, biorąc pod uwagę wszelkie uwarunkowania przedsiębiorstwa, umożliwia dokładne określanie poszczególnych grup interesów, a co za tym idzie identyfikację potencjalnych stron konfliktów wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu, oraz zwraca uwagę na relacje i zależności pomiędzy różnymi interesariuszami firmy. Taki stan rzeczy pozwala na planowanie i budowanie odpowiednich modeli negocjacyjnych.

Negocjacje w przedsiębiorstwie uwarunkowane są wieloma czynnikami. Przy planowaniu polityki negocjacyjnej w firmie istnieje zatem konieczność odniesienia się do zewnętrznych (będących efektem oddziaływania otoczenia) i wewnętrznych (pochodzących z samej firmy) determinantów negocjacji. Do determinantów zewnętrznych możemy zaliczyć: (uwzględniając zarówno dalsze, jak i bliższe otoczenie firmy⁴⁴) podmioty powiązane z firmą, procesy, warunki oraz zjawiska istotnie wpływające na jej funkcjonowanie. Warunki tworzone przez makrootoczenie nie podlegają oddziaływaniom firmy, co za tym idzie w procesie negocjacji warunki te będą postrzegane i identyfikowane jako szanse lub zagrożenia dla przedsiębiorstwa. Otoczenie bliższe firmy, istotniejsze w procesie negocjacji, jest stanowione przez poszczególne podmioty, pozostające z firmą w bezpośrednich stosunkach kooperacji lub konkurencji. Odnosząc się do wewnętrznych uwarunkowań negocjacji w firmie, należy oprzeć się na współistnieniu kooperacji i konkurencji pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji. W identyfikacji tych uwarunkowań pomaga opis i charakterystyka form relacji pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi. Za A. Koziną⁴⁵ do bezpośrednich wewnętrznych uwarunkowań negocjacji w firmie, wpływających na ich planowanie i prowadzenie możemy zaliczyć następujące aspekty: cele, zadania i funkcje, zasoby ludzkie, zasoby rzeczowe, grupowanie elementów, zależności funkcjonalne, zależności hierarchiczne, uprawnienia decyzyjne oraz

⁴³ Por. *ibidem*, s. 27–28.

⁴⁴ Wyróżnia się dwa rodzaje otoczenia firmy: dalsze – makrootoczenie, pośrednie, ogólne oraz bliższe – konkurencyjne, bezpośrednie, zadaniowe.

⁴⁵ Por. *ibidem*, s. 43–44.

formalizację działań. Do pośrednich uwarunkowań wewnętrznych zaliczymy zaś: otoczenie, strategię firmy, strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną, technologie oraz zmiany organizacyjne. Do wymienionych powyżej czynników warto dodać jeszcze jeden istotny czynnik warunkujący proces negocjacji, tj. osobowość samego negocjatora.

Podjmując próbę naszkicowania modelu negocjacji w firmie, należy określić rolę, jaką będą pełniły negocjacje w odniesieniu do celów firmy. Do najczęstszych interpretacji⁴⁶ zaliczyć możemy te, które traktują negocjacje jako a) narzędzie uczenia się firmy (Rządca 2003, Watkins 2005), b) istotne źródło przewagi konkurencyjnej (Ertel 1999, 2005, Rządca 2003), c) sposób organizacji wymiany z otoczeniem (Rządca 2003). Wymienione interpretacje oraz wsparcie na koncepcjach z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem są warunkiem stworzenia modelu negocjacji w firmie, będącego równocześnie podstawą polityki negocjacyjnej przedsiębiorstwa. W tym ujęciu negocjacje należy traktować jako technikę zarządzania, zbudowaną w oparciu o koncepcje z zakresu zarządzania, teorie negocjacji i rozwiązywania konfliktów. A stosując negocjacje w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, każdorazowo odwoływać się w procesie planowania do kryteriów negocjacyjnych⁴⁷ pozwalających na trafny wybór formy dochodzenia do porozumienia.

Odnosząc się zatem do przedstawionych powyżej cech charakterystycznych negocjacji w firmie, można określić główne elementy tego procesu (wykres 2). Wspólnie będą one tworzyły politykę negocjacyjną przedsiębiorstwa. Zaliczamy do nich:

- zdefiniowanie celu negocjacji,
- osadzenie działań w celach przedsiębiorstwa,
- określenie podmiotu (stron negocjacji),
- zdefiniowanie alternatywy do porozumienia,
- określenie relacji budowanych z drugą stroną,
- analizę konfliktów i procesów negocjacyjnych z interesariuszami,
- określenie strategii dominującej i wspierającej w negocjacjach.

⁴⁶ Za: A. Kozina, *Planowanie negocjacji...*, s. 46–47.

⁴⁷ Do podstawowych kryteriów negocjacyjnych umożliwiających identyfikację odpowiedniej formy negocjacji zaliczamy: uczestników, interesy i cele stron, zasoby, oczekiwania, motywy, relacje, rodzaj władzy, priorytety, pilność (dostępny czas).



Wykres 2. Negocjacje w przedsiębiorstwie – elementy procesu

*Metacele – to cele osiągnięte na wyższym poziomie, wartość wynikająca z osiągnięcia danego celu.

Zaliczamy do nich: 1. Zamknięcie sytuacji konfliktowej (zakończenie relacji), 2. Zysk (maksymalizacja własnego zysku, negocjacje pozycyjne), 3. Zysk + gwarancja wykonania (negocjacje pakietowe: gwarancje, zabezpieczenia, terminy), 4. Zysk + gwarancja wykonania + relacja (negocjacje problemowe: wygrany – wygrany).

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Reasumując przedstawione w artykule ujęcie negocjacji jako specyficznej techniki zarządzania, pozwala na wstępne zarysowanie sposobów wykorzystywania różnych form negocjacji do zaspokajania potrzeb interesariuszy przedsiębiorstwa⁴⁸. Negocjacje w firmie są procesem o wysokim stopniu złożoności i dla efektywnego ich zastosowania wymagają wyznaczenia celu, zbieżnego z celami organizacji, rozbudowanego systemu oceny sytuacji i w efekcie doboru właściwej formy negocjowania. Uwzględniając specyfikę funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz stawiane przed nimi wyzwania, negocjacje stają się coraz bardziej skomplikowane. Wybór form negocjacyjnych nie jest zatem czynnością jednorazową i powtarzalną, lecz wymaga kreatywnego podejścia do problemu i dużej otwartości na nowe rozwiązania. Odnosząc się zatem do istoty przedsiębiorstwa, jego polityka negocjacyjna jest integralną częścią strategii rozwoju nowoczesnej organizacji. Polityka negocjacyjna zawiera starannie opracowane i skategoryzowane wytyczne odnoszące się do poszczególnych strategii negocjowania z interesariuszami przedsiębiorstwa. Działania zawarte w tych strategiach powinny być w najwyższym stopniu dostosowane do krótkoterminowych priorytetów

⁴⁸ Umieszczony w załączniku 1 schemat obrazuje przykładową analizę sytuacji negocjacyjnej z interesariuszami.

firmy oraz jej długofalowych celów. Korzystając z różnorodnych form negocjacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem negocjacji partnerskich oraz włączając je w politykę przedsiębiorstwa, usprawnia się m.in. proces realizacji oczekiwań interesariuszy, a poprzez to realizuje postulaty koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na wszystkich jej płaszczyznach.

Bibliografia

1. Adamczyk J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
2. Cenker E.M., *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002.
3. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
4. Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S. (red.), *The Oxford Handbook, Corporate Social responsibility*, Oxford University Press, Oxford 2008.
5. Deutsch M., Coleman P.T., (red.), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
6. Doherty N., Guyler M., *Mediacje i rozwiązywanie konfliktów w pracy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
7. Edelmann R.J., *Konflikt w pracy*, GWP, Gdańsk 2005.
8. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A., *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and success*, Yale University Press, 2007.
9. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.
10. Jankowski W.B., Sankowski T.P., *Jak negocjować. Strategie i etapy negocjacji*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1995.
11. Kałużna-Drewniska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
12. Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
13. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
14. Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
15. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "The Academy of Management Review" 1997, t. 22, nr 4.
16. Moore Ch.W., *Mediacje – praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
17. Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
18. Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, Wydawnictwo Efekt, Warszawa 2001.
19. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

20. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
21. Stocki R., *Doskonalenie umiejętności negocjacyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
22. Ury W., *Odchodząc od Nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Streszczenie

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu i wchodzi w relacje z różnymi grupami – interesariuszami. W literaturze przedmiotu grupy te są identyfikowane i klasyfikowane w różny sposób. Każde przedsiębiorstwo określa zestaw własnych grup interesariuszy, specyficznych tylko dla niego. Każda grupa interesariuszy (*stakeholders*) ma inne oczekiwania, np. pracownicy zainteresowani są uzyskaniem odpowiedniego, satysfakcjonującego wynagrodzenia, właściciele (akcjonariusze) oczekują wzrostu wartości przedsiębiorstwa, klienci liczą na jakość, satysfakcjonujące ceny. Grupy te, ich oczekiwania, mają wpływ na zachowanie przedsiębiorstwa oraz stanowią istotny element rozstrzygający o kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa. Powinno ono być zatem odpowiedzialne wobec swoich interesariuszy i spełniać ich oczekiwania. Realizacja oczekiwań może odbywać się poprzez różne formy negocjacji gospodarczych, zarówno z partnerami zewnętrznymi, jak i pośród wewnętrznych grup interesów. Negocjacje jako metoda osiągania porozumienia w sytuacjach rozbieżności celów pomiędzy podmiotami zależnymi od siebie daje możliwość optymalnego zaspokojenia bieżących potrzeb, a także pozwala na tworzenie efektywnych powiązań kooperacyjnych wewnątrz i na zewnątrz organizacji, podnosząc tym samym jej atrakcyjność i skuteczność działania. Autorzy w niniejszym opracowaniu zaprezentowali różne formy negocjacji i sposoby ich realizacji mające na celu zaspokajanie oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa.

Abstract

An enterprise operates in an environment and enters relations with various groups - the stakeholders. The literature on the subject identifies and classifies these groups in varied ways. Thus, every enterprise specifies a list of its own stakeholder groups, specific only for it. Every group of stakeholders has different expectations, e.g. employees are interested in receiving suitable, rewarding remuneration, owners (shareholders) expect increase in the enterprise worth, customers count on quality and satisfying prices. These groups and their expectations have influence of behaviour and effectiveness of an enterprise and are an important element which decides about the directions in which the company develops. Therefore, it should be responsible towards its stakeholders and meet their expectations. Expectations can be met via various forms of business negotiations, both with external partners and among internal interest groups. Negotiations as a method of reaching an understanding in the case of divergence of goals between interdependent entities give a

possibility of optimal fulfilment of the current needs, and also allow to create effective cooperative connections inside and outside the organization, thus increasing its attractiveness and effectiveness of operation. In this paper, the authors presented various forms of negotiations and methods of completing the same in order to meet the enterprise stakeholders' expectations.

Załącznik 1.

Analiza negocjacji z interesariuszami – przykład.

| INTERESARIUSZE | OCZEKIWANIA | RODZAJ WŁADZY | NASTAWIENIE NEGOCJACYJNE | STYL | TECHNIKA* | STYL | TECHNIKA | STYL | TECHNIKA |
|---------------------|---|--|--|-----------------------|--|-----------------------------|---|-------------------|--|
| | | | | FAZA OTWARCIA | | FAZA TARGOWANIA SIĘ | | FAZA ZAMKNIĘCIA | |
| Pracownicy | Uczciwa płaca. Zachowanie miejsc pracy | Władza przetargowa związków zawodowych. Prawo do strajków. Siła kompetencji. | Wygrany – wygrany. Kompromis | „Zupełnie nową drogą” | Kreowanie pozytywnego klimatu. Lista zadań. Odrzucenie pierwszej oferty. | Kształtujący (dynamizujący) | Koncentracja na interesach. Przechwytywanie inicjatyw. Sytuacja hipotetyczna. | Presja pozytywna. | Redukcja niezadowolenia – wykazanie korzyści. Wprowadzenie nadcelu. Delegacja + Bezłitosny partner. |
| Społeczność lokalna | Ochrona środowiska Rozwój regionu | Przyznawanie pozwoleń. Lobbying dotyczący zasad korzystania z gruntów. Wywieranie nacisku: media. Potępienie lub aprobata działalności. | Negocjacje integracyjne Negocjacje wspierane (facilitated negotiation) = Mediacje | „Cudzym śladem” | Obietnica kompromisu. Sondowanie partnera. „Próbny balon”. Ustalenie wysokiego poziomu wymagań. | Kształtujący (łagodzący) | Techniki integratywne: - wspólne interesy - kompensacja kosztów - dopasowanie. Szczegółowe zasady ustępstwa. Unikanie irytowania partnera. | Presja pozytywna. | Tworzenie atmosfery zachęcającej do akceptacji propozycji. Odwracanie uwagi + presja czasu. Redukcja niezadowolenia. |

Źródło: opracowanie własne.

*Wymienione techniki zostały zaczerpnięte z: G. Mysłiwiec, *Techniki i triki negocjacyjne*, Wydawnictwo Efekt, Warszawa 2001.

Magdalena Mielus

Koncepcje menadżerskie w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie a interesariusze

*(The management concepts in the changes management in the
company and stakeholders)*

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianami, interesariusze, ekonomia oparta na wiedzy

Key words: changes management, stakeholders, economy based on knowledge

Wprowadzenie

Początek XXI wieku charakteryzuje uczestnictwo międzynarodowych przedsiębiorstw w coraz szerszej debacie na temat celu biznesu oraz jego roli w społeczeństwie. Różnorodni interesariusze wywierają na nie rosnący nacisk, aby zapewniały zarówno zysk akcjonariuszom, jak i większą wartość społeczną. Ma to istotny wpływ na sposób, w jaki przedsiębiorstwa postrzegają swoje relacje ze społecznością oraz na programy dotacji charytatywnych i inwestycji społecznych¹.

Przedsiębiorstwo XXI wieku może osiągnąć sukces w nowych warunkach organizacyjnych poprzez spełnienie kilku warunków²:

- upowszechnienie długotrwałej wizji przedsiębiorstwa w świadomości pracowników,

¹ T. Wołowicz, *Společná odpovědnost przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 3, s. 5.

² W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 90.

- integrację i spłaszczanie struktury organizacyjnej,
- globalizację działalności produkcyjnej, handlowej i usługowej,
- integrację sieciową poszczególnych funkcji z innymi firmami,
- rozwój informacji technologicznej,
- elastyczność i podatność na innowacje,
- nastawienie na jakość każdej czynności,
- nastawienie na zaspokajanie dążeń i żądań wszystkich partnerów.

Obecnie w rozwoju przedsiębiorstwa wyraźnie zaznacza się rola menadżera, od którego wymaga się wiedzy i umiejętności z różnorodnych, często z odległych od siebie dziedzin.

Zarządzanie zmianą to jedna z kluczowych kompetencji, którą muszą posiadać menadżerowie stojący na czele nowoczesnych organizacji. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że zarządzanie zmianą jest od lat jednym z priorytetów światowych firm i pochłania regularnie zarządy 60–80% międzynarodowych koncernów³. „Zarządzanie zmianą jest procesem, który należy dokładnie zaplanować z uwagi na różnorodność rodzajów zmian, wyników, do których one prowadzą, jak i wpływu, jaki mają na całość organizacji i ludzi je tworzących. Wiele zmian organizacyjnych kończy się niepowodzeniem, a przyczyny tego niepowodzenia mogą czasami tkwić w błędnej diagnozie i nieodpowiednim rodzaju zmiany, jaki usiłowano wprowadzić”⁴. Zmiany mogą mieć różnorodny charakter: strukturalny, procesowy, kulturowy i in.

W opracowaniu zostały poruszone problemy dotyczące znaczenia i wpływu menadżera w organizacji w kontekście różnorodnych zmian (zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym, zmiany podejścia do roli menadżera oraz zmiany odpowiedzialności wobec interesariuszy).

1. Wpływ środowiska na działalność menadżera

W 2006 roku B.R. Kuc syntetycznie ujął ogół przemian towarzyszących pracy menadżera, pisząc: „świat wchodzi w epokę drugiej rewolucji menedżerskiej, oznaczającej przejście do organizacji posttaylorowskiej. Zmienia się język, tworzą się nowe koncepcje, weryfikacji ulegają stare metody zarządzania. Język współczesnego menadżera wzbogacił się o pojęcia: wartości dla klienta, akcjonariuszy, personelu, wizji i kultury, wzrostu i kreatywności, przejęć, fuzji i aliansów, wyzwań, postępu i ryzyka, partnerstwa i kompetencji, nowoczesnych struktur wirtualnych.

³ A. Bilewicz, *Transformacja: odpowiedź na wyzwania rynkowe*, [w:] *Sekrety skutecznej transformacji* – dodatek „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 3, s. 5.

⁴ D. Bourne, *Zarządzanie zmianą i badanie wartości organizacji z użyciem technik siatki repertuaru*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. nauk. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 503.

W sferze kierowania ludźmi pojawiły się: empowerment i coaching, a w zakresie metod i technik zarządzania: reengineering, benchmarking, outsourcing, downsizing, lean management i wiele innych. Wszystkie one i dużo więcej tworzą język i kulturę zarządzania nowoczesnymi organizacjami, dla których najważniejsze są: zysk i rozwój, zdobywanie przewagi konkurencyjnej i obniżanie kosztów, powiększanie udziału w rynkach i zwiększanie innowacyjności, nieustanne doskonalenie jakości i troska o satysfakcję klienta. Jak te wartości osiągnąć w świecie pełnym paradoksów i sprzeczności? Po okresie, kiedy wydawało się, że zarządzanie jest niekwestionowaną nauką, słychać zewsząd głosy, że jest ono przede wszystkim sztuką podejmowania szybkich, ryzykownych i trafnych decyzji, stanowiących istotę doskonałości w zarządzaniu⁵.

Rodzaj przyjętej przez menadżera, lidera koncepcji zarządzania determinuje skłonność do podejmowania ryzyka, otwartość na zmiany, innowacyjność, wdrażanie nowych rozwiązań, a także podejście do interesariuszy. „Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że decyzje podejmowane przez współczesnych menedżerów zawierają mniej błędów, a odnoszone przez nich sukcesy mają podbudowę naukową (teoretyczną). Niewielu, jeśli ktokolwiek, kwestionuje przydatność teorii w trudnym procesie zarządzania. Wyraźnie rysują się trendy zmian: od instynktu do wiedzy; od prostoty do złożoności; od stabilności do zmienności; od pewności do ryzyka itd. [...] Z drugiej jednak strony, ze względu na zmienności otoczenia, utrudnione przewidywanie i tysiące innych obiektywnych i subiektywnych czynników, zarządzanie staje się bardziej niż kiedykolwiek intuicyjne. G. Gélínier pisze, że zarządzanie „nigdy nie było tak odległe od ulubionej przez F. Taylora *one best way* [jednej właściwej drogi – przyp. autora] jak dzisiaj”⁶.

Analizy dotychczasowych przemian zachodzących w środowisku naukowo-technicznym, przemysłowym, społecznym i innych wskazują na⁷:

- ograniczoność odpowiedzialności jednostkowej,
- wzrost znaczenia odpowiedzialności społecznej,
- ograniczony charakter odpowiedzialności za skutki,
- specyficzną rolę odpowiedzialności w perspektywie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, gdzie jeszcze bardziej rozmywa się obraz odpowiedzialności jednostkowej, przy wzroście odpowiedzialności społecznej,
- wzrost znaczenia etyki w praktycznej działalności przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwach międzynarodowych menadżerowie mają do odegrania

⁵ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 97.

⁶ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 20; Z. Cygan, L. Zacher. W., *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku* [w:] Jerzemowska M. (red. nauk.), *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002, s. 69.

⁷ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa...*, *op. cit.*, s. 98; Z. Cygan, L. Zacher. W., *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, red. nauk. M. Jerzemowska, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002, s. 69.

nowe role. Są to: rola mistrza globalizacji, rola architekta procesu zarządzania wiedzą oraz rola konstruktora zarządzania talentami. Oznacza to większą aktywność menadżerów personalnych zarówno w procesie rekrutacji, jak i rozwoju menadżerów globalnych⁸.

Koncepcje menadżerskie podlegają ciągłej ewolucji i są dostosowywane do zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji. Podejście do kierowania organizacją zależy w głównej mierze od poziomu organizacyjno-technologicznego, formy prawnej, rodzaju i zasięgu działalności oraz kultury organizacyjnej itd. Stanowi ono również odzwierciedlenie pewnych ogólnych tendencji występujących w otoczeniu.

2. Menadżer a zmiany

W trudnych czasach będą rozwijały się tylko te organizacje, które będą zarządzane przez wykazujących się mądrością menadżerów i które w swoich szeregach mają mądrych pracowników. Oczywiście wydaje się, że dziś bardziej niż kiedykolwiek indziej zaznacza się rola menadżera w rozwoju przedsiębiorstwa, od którego wymaga się wiedzy i umiejętności w zakresie⁹:

- innowacji,
- techniki,
- technologii,
- koncepcji (misji i wizji przedsiębiorstwa),
- działań interpersonalnych,
- umiejętności zarządzania, w tym zarządzania strategicznego,
- umiejętnego kształtowania stosunków międzyludzkich w procesie pracy,
- umiejętnego kształtowania form i zasad współpracy z otoczeniem,
- współczesnych metod gospodarowania,
- umiejętnego wykorzystywania doradców, ekspertów, a także wykorzystywania najnowszych osiągnięć nauki i techniki,
- promowania i wykorzystywania własnych prac badawczo-rozwojowych dla rozwoju działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie.

Wymienione elementy uzupełnia lista zadań i funkcji, sprowadzających się do angażowania aktywności wszystkich członków organizacji, doskonalenia osiągnięć, oceniania, przeprowadzania benchmarkingu, integrowania, tworzenia zespołów, definiowania jakości z punktu widzenia klienta, kształtowania zachowań ludzi, planowania działań, wspierania rozwiązań ułatwiających komunikację, angażowania do współpracy dostawców, skracania cykli działania, tworzenia wizji

⁸ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 231.

⁹ Z. Cygan, L. Zacher, *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku...*, s. 76.

przyszłości, tworzenia wartościowych strategii, myślenia systemowego, wiązania przyjętego podejścia z wynikami, uprawomocniania współpracowników (empowerment), tworzenia systemów, osobistego angażowania się, upraszczania¹⁰.

P.F. Drucker pisze o liderze, który jest liderem zmian, zatem sprzyja im, podąża za nowością, innowacją oraz umiejętnie i efektywnie wykorzystuje zachodzące zmiany¹¹. Wymagania, jakie należy spełnić w takich warunkach, to:

- stworzenie polityki kreowania przyszłości,
- systematyczne wykorzystywanie metod szukania oraz możliwości przewidywania zmian,
- właściwy sposób wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- stworzenie polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji.

Elementami stanowiącymi barierę skuteczności działania zarówno pracowników, jak i przełożonych są wymienione atrybuty niepożądane w kolumnie pierwszej, a nim przeciwstawione zachowania pożądane wypełniające drugą kolumnę (tabela 1).

Tabela 1. Atrybuty zachowań

| Niepożądane | Pożądane |
|---|---|
| Brak dystansu wobec siebie | Dystans do samego siebie |
| Zafałszowany obraz samego siebie i swego działania | Umiejętność „stawania w prawdzie” przed samym sobą |
| Patrzanie na problemy tylko z własnej perspektywy | Empatia |
| Nietolerancja wieloznaczności i braku zgody ze swoją opinią | Tolerancja, otwartość i traktowanie krytyki w kategoriach konstruktywnych |
| Ucieczka od refleksji | Przemyślane decyzje |
| Uprawianie myślenia życzeniowego | Myślenie oparte na realiach |
| Wyznawanie zasady osądzania | Zrozumienie innych i współdziałanie |
| Bezkrytyczność wobec swojej wiedzy i umiejętności | Krytyczność i pokora |
| Ferowanie sądów kategoriycznych i ostatecznych | Ostrożność i niewydawanie sądów, umiejętność przyznania się do popełnionego błędu |

¹⁰ Opracowanie własne na podstawie J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania...*, s. 463.

¹¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo MUZA SA, Warszawa 2000, s. 73.

| Niepożądane | Pożądane |
|---|--|
| Dążenie do osobistej popularności kosztem efektywności działania przedsiębiorstwa | Poczucie wspólnoty |
| Unikanie odpowiedzialności | Lojalność, szczerość, odpowiedzialność |

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Apanowicz, *Znaczenie standardów moralnych w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, red. nauk. M. Jerzemowska, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002, s. 190.

Koncepcja menadżerska jest zwykle kompatybilna, stanowi konsekwencję ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Tradycyjne podejście wskazuje jako podstawową funkcję przedsiębiorstwa maksymalizację zysków. Trudno jednak formułować strategię, opierając się wyłącznie na tej funkcji. Natomiast misja przedsiębiorstwa będąca komunikatem skierowanym do szeroko pojętego otoczenia o rodzaju prezentowanej strategii zwykle zwraca uwagę na wartość bądź wartości, jakie osiągnie nabywca, decydując się na produkt danego przedsiębiorstwa. Zmiany występujące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji generują zmiany strategii oraz struktury (tabele 2 i 3).

Tabela 2. Główne trendy zmian w strategii

| Wczoraj i dzisiaj | Dzisiaj i jutro |
|---|---|
| Strategia bez określonej wizji | Strategia osadzona w dobrze określonej wizji |
| Zmiana to ryzyko | Zmiana to szansa |
| Znaczenie planowania | Znaczenie elastyczności, konkurencji opartej na szybkości reagowania oraz skracania czasu procesów rozwojowych (inżynieria symultaniczna) |
| Konkurowanie jakością i/lub ceną | Jednoczesne konkurowanie wszystkimi czynnikami: szybkością, serwisem, innowacjami, projektowaniem, wartością, jakością, ceną, szerokim docieraniem do klienta |
| Planowanie strategiczne scentralizowane, ilościowe, ujmowane w budżet | Tworzenie strategii wielodyscyplinarnych, opracowywanych w sposób partycypacyjny i zbliżony do procesów realnych |

| Wczoraj i dzisiaj | Dzisiaj i jutro |
|--|---|
| Ograniczanie permanentnych pomiarów strategicznych do takich wskaźników, jak wielkość sprzedaży, udział w rynku oraz wyniki finansowe | Istnienie wielu wskaźników strategicznych oraz tablic równowagi strategicznej |
| Koncentracja na wybranych dziedzinach działalności potwierdzonych wynikami sprzedaży lub eksternalizacja funkcji | To, co wczoraj i dziś, ale uzupełnione pozbywaniem się tych rodzajów działalności, które nie przynoszą efektu synergii |
| Strategia poprawiania produktywności i zysków przez zmniejszanie rozmiarów, dokonywanie cesji, minimalizowanie zaangażowanych środków | Poszukiwanie rozwoju za pomocą nowych sposobów, takich jak wzrost, integracja działalności, namnażanie |
| Strategia reagowania na zamiany w otoczeniu, potrzeby klientów i zachowania konkurentów | To, co wczoraj i dzisiaj plus nastawienie proaktywne: zmienianie reguł gry, nowe specjalności, rewolucje sektorowe, „podbój przyszłości” |
| Strategiczne łączenie w jedną całość takich metod, jak TQM, reengineering, redukcja kosztów, wojny cenowe | Poszukiwanie oryginalnych strategii droga myślenia kreatywnego i nowych podejść strategicznych w celu uniknięcia konkurencji frontalnej |
| Tworzenie wartości w procesie produkcji | Przemieszczanie tworzonej wartości „w przód” łańcucha, tworzenie wartości procesie dystrybucji, tworzenie wartości poprzez nowe formy dystrybucji |
| Dzielenie się wartością przez producentów | Unikanie pośrednictwa, zarządzanie własną dystrybucją |
| Strategiczna koncentracja na linii produkty – rynki – usługi | To, co wczoraj i dzisiaj plus strategia kluczowych kompetencji |
| Doktryny strategiczne oparte na analizach rynku, klientów, konkurentów, dostawców, relacji sił, wnoszonej wartości itp. | To, co wczoraj i dzisiaj plus analiza zasobów przedsiębiorstwa |
| Samodzielne opracowywanie strategii przez przedsiębiorstwo | To, co wczoraj i dzisiaj plus strategię współewolucji i ekosystemów (przedsiębiorstwo jako część szerszego ekosystemu) |
| Zakładanie, że zyski są pochodną relacji sił między przedsiębiorstwem a jego klientami, dostawcami i konkurentami (niewchodzenie w sojusze z konkurentami) | Koncepcja przedsiębiorstwa rozległego, partnerskie stosunki z klientami i dostawcami, alianse i współpraca z konkurentami, koncepcja kooperacji (konkurencja połączona ze współpracą) |

| Wczoraj i dzisiaj | Dzisiaj i jutro |
|--|--|
| Trudności w zarządzaniu aliansami, które zawiera się tylko w wyjątkowych przypadkach | Alianse stają się powszechnym i często koniecznym rozwiązaniem strategicznym |
| Fuzje i przejęcia są rzadkością, a ich efekty bywają zniechęcające | Fuzje i przejęcia stają się coraz powszechniejsze, a zarządzanie zintegrowaną działalnością staje się coraz bardziej profesjonalne |
| Strategie, krajowe, regionalne i międzynarodowe | Strategie stają się coraz bardziej globalne, możliwe ich lokalne adaptacje |
| Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne traktowane jako narzędzie produkcji i zarządzania niemające większego znaczenia strategicznego | Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne stają się istotnym elementem każdej strategii oraz instrumentami marketingu, sprzedaży i rentowności opartymi na ponownie zdefiniowanej formule specjalności |
| Odrębne traktowanie strategii i organizacji | Integrowanie strategii i organizacji na bazie wizji i strategii organizacyjnej |
| Wielcy przedsiębiorcy mają przewagę we wszystkim z wyjątkiem reaktywności, mali zaś zajmują nisze rynkowe; innowacje są często dziełem nowych przedsiębiorców, a zatrudnienie w małych i średnich przedsiębiorstwach wzrasta | Lider bierze wszystko i zajmuje wszystkie nisze rynkowe dzięki rozprzestrzenianiu swoich produktów, skupieniu uwagi na konkurencji, wykupywaniu małych, innowacyjnych przedsiębiorstw |

Źródło: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 122–123.

Analiza zmian zawartych w tabeli 2 nasuwa wnioski, że znikają pewne problemy, które występowały kiedyś, a na ich miejsce pojawiają się nowe, związane wyborami, jakich dokonują decydenci. Wybory stanowią konsekwencję przeprowadzanych subiektywnych rachunków zysków i strat.

Tabela 3. Główne trendy zmian w strukturze

| Wczoraj i dziś | Dzisiaj i jutro |
|---|---|
| Początek przechodzenia od struktury hierarchicznej do organizacji sieciowej | Upowszechnianie się struktur płaskich i organizacji sieciowej |
| Początki sieci informatycznych | Upowszechnianie się intranetów, ektranetów oraz korzystania z internetu |

| Wczoraj i dziś | Dzisiaj i jutro |
|--|--|
| Władza oparta na przychwytywaniu i zatrzymywaniu informacji | Możliwości wpływania na innych związane z tworzeniem i rozpowszechnianiem informacji użytecznych dla jak największej liczby członków organizacji |
| Utrzymywanie fizycznych kontaktów z klientami poprzez agencje, punkty sprzedaży, przedstawicielstwa | Utrzymywanie kontaktów z klientami poprzez sieci wirtualne, konkurujące lub współistniejące z różnymi formami kontaktów fizycznych |
| Wzrastająca obfitość informacji potrzebnych i bezużytecznych, dostępnych lub krążących w sieci | Procesy i programy sortowania i selekcjonowania informacji użytecznych. Pojęcie sieci informatycznej o wysokiej wartości dodanej |
| Zmniejszenie liczby dostawców i relacji klient – dostawca | Organizacyjne i informatyczne sposoby tworzenia sieci powiązań międzyorganizacyjnych. Upowszechnianie się koncepcji przedsiębiorstwa rozległego |
| Dokonywanie fuzji i przejęć oraz zawiązywanie aliansów | Wzrost liczby fuzji, przejęć i aliansów, rozwój teorii zarządzania partnerskimi stosunkami i aliansami |
| Zmniejszające się uzależnienie od dostawców; „klient nasz pan” wpływa na dostawcę (przez zabezpieczanie jakości, obniżanie cen itp.) | „Niewidzialna ręka” jest zastępowana przez współzależności, współewolucję oraz kompetycję (konkurencję połączoną ze współpracą) |
| Globalna obecność wymaga fizycznego lokalizowania działalności w wielu miejscach | Dzięki internetowi globalna obecność staje się możliwa także w formie wirtualnej |

Źródło: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 425–426.

Zdaniem M. Beera i N. Nohrii, celem każdej zmiany inaczej nazwanej w literaturze transformacją jest realizacja wymiernych celów ekonomicznych lub kulturowych. W zależności od tego, które z tych czynników przeważają, zmiany mają twardy lub miękki charakter bądź tworzą model mieszany¹² (tabela 4).

¹² A. Bilewicz, *Transformacja: odpowiedź na wyzwania rynkowe...*, s. 8.

Tabela 4. Teorie zmian w organizacji według M. Beera i N. Nohrii

| Aspekt zmian | Teoria E | Teoria O | Teoria MIESZANA |
|--------------------|---|--|--|
| Cele | Maksymalizacja zysków udziałowców | Rozwój potencjału organizacyjnego | Otwarte stawienie czoła sprzecznościom pomiędzy krótkoterminowymi celami ekonomicznymi a budowaniem organizacji zdolnej do długoterminowego rozwoju |
| Przywództwo | Odgórne zarządzanie zmianami | Wyzwalanie inicjatyw oddolnych | Kierownictwo ustala kierunek działań, ale stara się także angażować pracowników do aktywnego uczestnictwa w transformacji |
| Ukierunkowanie | Koncentracja na strukturach i systemach | Kształtowanie kultury organizacyjnej: zachowań i postaw pracowników | Równoległy nacisk na elementy twarde (struktury i systemy) oraz miękkie (kultura organizacyjna) |
| Procesy | Planowanie i opracowywanie programów | Eksperymentowanie i ewolucja w miarę pozyskania informacji i umiejętności | Planowanie, które dopuszcza spontaniczne inicjatywy oddolne |
| System motywacyjny | Motywowanie przez bodźce finansowe | Motywowanie przez budowanie atmosfery zaangażowania – płaca jako godziwy ekwiwalent za wkład pracy | Bodźce są stosowane w celu ugruntowania, a nie inicjowania zmian |
| Pomoc konsultantów | Konsultanci analizują problemy i opracowują rozwiązania | Konsultanci wspierają zarząd w wypracowywaniu własnych rozwiązań | Konsultanci są traktowani jako dodatkowe zasoby wspierające zmiany. Pracownicy (nie tylko zarząd) wykorzystują potencjał intelektualny konsultantów jako narzędzie poszukiwania własnych rozwiązań |

Źródło: A. Bilewicz, *Transformacja: odpowiedź na wyzwania rynkowe*, [w:] *Sekrety skutecznej transformacji* – dodatek „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 3, s. 8.

Z badań przeprowadzonych przez KPMG na początku 2012 r. na próbie blisko 3 tysięcy światowych liderów biznesu z 31 krajów, w tym ponad 100 z Polski, wynika, że „usprawnienia w obszarze zarządzania kapitałem obrotowym oraz poprawa efektywności kosztowej są dziś według top menedżerów kluczowymi priorytetami dla ich przedsiębiorstw. [...] Co czwarty uczestnik badania wskazał jako priorytet przygotowanie organizacji na poważne zmiany modelu biznesowego, podczas gdy ten priorytet uwzględniło zaledwie 17% polskich respondentów. [...] Reaktywny sposób myślenia respondentów z Polski potwierdzają wyniki pytania dotyczącego dostosowywania się do zmieniających się zachowań konsumentów oraz udziałowców, dostawców i partnerów handlowych. Jest to dziś priorytet dla 30% respondentów z Polski, podczas gdy na świecie odsetek ten wyniósł 18%”¹³. Z przytaczanych badań wynika również, że polscy zarządzający od dwóch dekad działają niezwykle dynamicznie w zmieniającym się otoczeniu rynkowym i są w większym stopniu przyzwyczajeni do częstych wahań nastrojów konsumentów niż ich odpowiednicy w innych regionach świata, biorący udział w badaniu. Polscy liderzy zauważyli, że konsumenci w Polsce reagują na światowe zawirowania stosunkowo spokojnie, ale dostosowują swoje zachowania do panujących realiów relatywnie szybko. Dlatego elastyczność organizacji i umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków może dać przedsiębiorstwu istotną przewagę konkurencyjną. Zawodzić może tylko wynik badania dotyczący zrównoważonego zarządzania w modelu biznesowym (Polska 5%, świat 10%) i wykorzystywania możliwości na styku sektora prywatnego i publicznego (Polska 3%, świat 6%)¹⁴.

Wiele zachowań menadżerów można rozwinąć, biorąc pod uwagę etap dojrzałości menadżera w sprawowaniu obecnej funkcji. Menadżerowie przyjmujący postawę integratorów doskonale zdają sobie sprawę z tego, że elastyczność jest niezbędna, jednak nie decyduje ona o charakterystycznych zachowaniach. Muszą oni wykazywać się elastycznością, lecz równocześnie budować otoczenie, które będzie źródłem wsparcia ich potrzeb w zakresie rozwoju. „Równowaga między właściwym rozumieniem osobistych potrzeb rozwojowych a radzeniem sobie z czynnikami decydującymi o zdrowej sytuacji w otoczeniu zapewnia rzeczywistą siłę napędową do podejmowania działań na rzecz rozwoju przywództwa przez integrację”¹⁵.

¹³ M. Grabarek, W. Stopka, A. Bernatek, *Priorytety biznesowe menedżerów wyższego szczebla*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2012, s. 22.

¹⁴ *Ibidem*, s. 22–23.

¹⁵ E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 257–258.



Wykres 1. Priorytety biznesowe top menadżerów (dane w %)

Źródło: M. Grabarek, W. Stopka, A. Bernatek, *Priorytety biznesowe menadżerów wyższego szczebla*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2012, s. 22.

Właściwe przygotowanie menadżera do pełnienia tej roli wymaga¹⁶:

- zrozumienia realnej organizacji – realna organizacja nie rządzi się takimi samymi prawami jak formalna. Niemniej jednak można opracować jej plan i przekształcić w taki sposób, by uzyskać mapę, w jaki sposób się po niej poruszać. Jest to ważne, ponieważ dzięki temu menadżerowie łatwiej poznają otoczenie, które przyjdzie im budować,
- znalezienia luki między organizacją formalną a realną – co pozwala na uświadomienie sobie, jakie wyzwania i możliwości stoją przed menadżerami,
- oceny wywieranego wpływu – niezależnie od tego, czy osiąga się sukces, czy ponosi porażkę, wywiera się wpływ na innych, co – przy odpowiednim stopniu

¹⁶ *Ibidem*, s. 259–260.

przejrzystości zamierzeń – daje innym okazję do zaangażowania. W ten sposób zyskuje się możliwości nie tylko własnego rozwoju, lecz także kształtowania otoczenia wokół siebie,

- rozwinęcia zachowań typowych dla przywództwa przez integrację – za pomocą strategii radzenia sobie z własnymi słabymi stronami przy równoczesnym uwytatnieniu największych atutów i rozwijaniu ich,
- budowania wspierającego otoczenia – o możliwościach rozwoju bardzo często decyduje właśnie otoczenie. Zapewniając, że w organizacji uznaje się jej wymiar realny stwarza się sobie warunki dla trwałego rozwoju.

Mądrość menadżera może przejawiać się w przyjęciu postawy facylitatora, która jest poważnym wyzwaniem. „Należy pamiętać, że zadaniem facylitatora nie jest likwidowanie czy łagodzenie trudności tkwiących w samej naturze procesu uczenia się i rozwoju, gdyż jest to zadanie praktycznie niewykonalne. Przeciwnie, rolę profesjonalnego facylitatora jest konfrontowanie uczestników z różnymi trudnymi sytuacjami (m.in. konfliktami, kryzysami, trudnymi do rozwiązania zadaniami) i stwarzanie im możliwości rozwijania się dzięki takim właśnie wyzwaniom. Ważne jest zatem, aby facylitator przejawiał pełną i głęboką wiarę w potencjał rozwojowy człowieka, tkwiący immamentnie w jego naturze. [...] Podjęcie tej niełatwej roli facylitatora jest jednym z wielu ważnych wyzwań stawianych menedżerom przez współczesne organizacje”¹⁷.

Dobrym przykładem cech, jakie prezentował menadżer, był szef Działu, zatrudniony w przedsiębiorstwie braci Michelin: „starszy pan, bez żadnego dyplomu, który wiele lat przepracował w firmie i którego wszyscy szanowali. Posiadał on przede wszystkim znakomitą znajomość ludzi i zdrowy rozsądek”¹⁸. Współczesny model menadżera odbiega od opisanego jednak niezmienną kompetencją, jakiej oczekuje się od osoby pełniącej taką funkcję, jest znajomość ludzi i zdrowy rozsądek. Idealnie byłoby, gdyby potrafił również zyskać szacunek wynikający z autorytetu osobistego, a nie formalnego. Niestety menadżerowie często są pozbawieni tych cennych cech.

Według A. Sajkiewicz „efektywność zarządzania staje się bardziej uzależniona od kierowania ludźmi, wiedzy, rozpoznania przez kierowników kluczowych zadań firmy i od przestrzegania zasady harmonizacji interesów pracodawców i pracowników”¹⁹. Przyjmując szerszy kontekst niniejszego opracowania, harmonizacja interesów powinna dotyczyć także dalszych kręgów interesariuszy pozostających w różnych relacjach z organizacją, łącznie z tzw. „milczącym interesariuszem”²⁰, jakim jest środowisko naturalne.

¹⁷ W. Świątek, *Menedżer jako facylitator*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 5 (57), s. 48.

¹⁸ Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 70.

¹⁹ A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 112.

²⁰ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 249.

Motywacja do pracy ma źródło w zaspokojeniu najważniejszych potrzeb pracownika. Aby móc je adekwatnie zaspokoić, menadżer powinien znać dobrze różne potrzeby swoich podwładnych. W badaniach opublikowanych w 2005 roku, których autorami są J. Mądry, A. Niemczyk, R. Szczepanik, stwierdzono, że najbardziej w sferze motywacji pozamaterialnej pracowników motywuje kombinacja dwóch czynników²¹:

- oferowanie im możliwości rozwoju (m.in. poprzez szkolenia, coaching, awans, udział w nowych i ciekawych projektach, studia podyplomowe),
- gwarantowanie im poczucia bezpieczeństwa (stwarzanie im pewności zatrudnienia, przewidywalności zdarzeń itp.).

M. Kosewski tak wypowiedział się na temat motywacji ludzi do pracy: „W pracy ludzie mogą w sposób uprawniony zaspokoić tylko dwie potrzeby: korzyści osobiste – muszą zarobić pieniądze na życie, oraz potrzebę własnej wartości i godności. Innych potrzeb w pracy po prostu nie da się zaspokoić. Praca jest wykonywaniem zadań zespołowych, z których firma musi uzyskać dochód, a jej pracownicy zarobić i czuć się godnie”²². Jakże w związku z tym pojawiają się zadania dla menadżera? Menadżer „powinien unikać najczęściej popełnianego błędu – zarządzania pracownikami przez system materialnych kar i nagród, czyli metodą »kija i marchewki«. Powinien unikać przekonania, że zarządzanie sprowadza się do kontroli, karania i nagradzania materialnego”²³. Zachowania wynikające z potrzeb godności i korzyści stanowią odpowiednik dwóch rodzajów regulacji stosunków człowieka z otoczeniem – przystosowania i działania²⁴. Praktyka dostarcza przykładów, gdzie realizacja potrzeb godności i korzyści osobistych pracowników nie jest realizowana. Menadżerowie skupiają się na zaznaczaniu swojej władzy, podkreślaniu swojej roli, a brakuje im skromności i pokory.

E. Gobillot uznaje, że motywację każdy człowiek ma w sobie – zadaniem przywódcy jest do niej dotrzeć. „Każda istota ludzka ma motywację i jest gotowa się zaangażować. Ludzie mają w sobie pokłady energii, którą chętnie przeznaczają na realizację każdego zadania, pod warunkiem że ma ono ścisły związek z ich własnymi celami. Zadanie przywódców polega na sięgnięciu do zasobów tej energii poprzez poznanie czynników, które mobilizują do działania każdego z ich interesariuszy”²⁵. Ten sam autor dodaje, iż organizację należy traktować jako społeczność jednostek, które dążą do współtworzenia, a nie jak zbiór ludzi czekających na osiągnięcie wyników. „Traktowanie ludzi jako zasobów [...], które odgrywają rolę tylko w tworzeniu produktu lub usługi, przyczynia się do zmniejszenia potencjalnego poziomu zaangażowania. Rolą przywódców jest budowanie organi-

²¹ W. Świątek, *Menadżer jako facylitator...*, s. 50.

²² *Zamiast kija i marchewki*, wywiad z prof. M. Kosewskim, „Magazyn Pracowników PKO BP”, luty 2008, s. 18.

²³ *Ibidem*.

²⁴ M. Kosewski, *Wartości, godność i władza*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 32.

²⁵ E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi...*, s. 50.

zacji, która stwarza jednostkom możliwości zaangażowania się w proces tworzenia znaczenia²⁶.

Długoterminowym celem każdej instytucji jest zapewnienie kontynuacji jej działań. Liderzy zmian są do nich przystosowani. Niemniej jednak organizacje, których są członkami, muszą zadbać o kontynuację swojego istnienia na rynku. Zmiana i kontynuacja stanowią raczej przyciągające się bieguny niż przeciwieństwa. Równoważenie zmiany i kontynuacji wymaga stałego dostępu do informacji. Niesolidna, niepełna informacja wywołuje negatywne skutki w procesie kontynuacji i współpracy. Próba kreowania przyszłości jest bardzo ryzykowna. Jednak podjęcie tego ryzyka jest mniej niebezpieczne niż wstrzymanie się od działania²⁷. K. Oblój trafnie określił menadżerów będących inicjatorami zmian, że „mieli odwagę myśleć o wyzwaniach, o których inni szefowie bali się nawet wspominać, oraz marzyć o osiągnięciach będących pozornie poza zasięgiem kogokolwiek”²⁸.

3. Menadżer a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR)

Organizacje o charakterze gospodarczym nie wyzbyły się traktowania ich jako części społeczeństwa i dostrzegają swoje zobowiązania jako instytucji w równej mierze o charakterze społecznym, jak i gospodarczym. Poszukiwanie równowagi między społecznym a ekonomiczno-gospodarczym wymiarem przedsiębiorstwa jest ważnym wyzwaniem dla menadżerów, gdyż wypełnianie ekonomicznej roli firmy i motywacja pracowników staje się podstawą do realizowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa²⁹.

Literatura traktująca o społecznej odpowiedzialności organizacji prezentuje poglądy zarówno zwolenników, jak i przeciwników tej koncepcji. Zdecydowanym przeciwnikiem propagowania CSR jest M. Friedman, który uważa, że istnieje tylko jeden rodzaj odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to zgodne z regułami gry [...] i przyjmować otwartą i wolną konkurencję, bez podstępów i oszustw, rozwiązywanie problemów społecznych powinno się pozostawić zaangażowanym w to osobom i instytucjom rządowym³⁰.

Jedna z definicji pojęcia interesariusze brzmi: „to każda grupa (osoba), która może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja realizując swoje cele”³¹.

²⁶ *Ibidem*, s. 50.

²⁷ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku...*, s. 91–94.

²⁸ K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1997, s. 136.

²⁹ K. Sołkiewicz, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako przejaw zarządzania europejskiego*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2010, t. 2(38), s. 139.

³⁰ *Ibidem*, s. 145.

³¹ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju...*, s. 46. za: R.E. Freeman,

Zmiana odpowiedzialności wobec interesariuszy jest konsekwencją przyczyn, które można zaszerzować do dwóch grup. Pierwsza grupa czynników to te wynikające ze zmiany wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji. Druga grupa czynników wynika ze zmiany warunków zewnętrznych. Bycie odpowiedzialnym stanowi wielkie wyzwanie menadżerów XXI wieku i wynika z przekonania, „iż rozwój firmy w długim okresie czasu zależy od jakości zaspokajania potrzeb społecznych w sposób równoważący interesy wszystkich grup interesariuszy, tak w wymiarze ekonomicznym, społecznym, jak i ekologicznym”³².

Powodami, dla których przedsiębiorstwa sięgają do kierowania się zasadami społecznej odpowiedzialności, są czynniki zawarte w tabeli 5.

Tabela 5. Przyczyny wprowadzania idei społecznej odpowiedzialności w organizacjach

| Przyczyny | Opis |
|----------------------|--|
| Społeczne | Wyrażające się w szczególnej trosce o ludzi |
| Kulturowe | Stanowiące konsekwencję powstawania kultury dbałości i odpowiedzialności za środowisko oraz kształtowania świadomości i utrwalanie wizerunku organizacji włączających się w tego rodzaju akcje społeczne |
| Ekologiczne | Związane z troską o ochronę środowiska naturalnego oraz ograniczaniem szkodliwych emisji i oddziaływań |
| Środowisko naturalne | Związane z troską o ochronę środowiska naturalnego oraz ograniczaniem szkodliwych emisji i oddziaływań |
| Marketingowe | Poprzez dostrzeganie potrzeb klientów i kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji |
| Finansowe | W postaci wydatków na realizację celów spójnych z troską o ludzi i środowisko, partycypacji w inicjatywy wpisujące się w strategię organizacji i wspieranie wizerunku |
| Technologiczne | Tworzenie, nabywanie i wykorzystywanie właściwych technologii |
| Innowacyjne | Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań sprzyjających trosce o ludzi i środowisko |
| Informacyjne | Związane ze zdolnościami pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania, analizy i oceny, bezpieczeństwa i udostępniania informacji |
| Organizacyjne | Przystosowanie i otwartość na wprowadzane zmiany, a także kreowanie prostych i elastycznych struktur |

Źródło: opracowanie własne.

Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston 1984.

³² T. Wołowicz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa...*, s. 5.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) jest szczególnym rodzajem zmiany, na jaką decyduje się organizacja w myśl definicji Komisji Europejskiej, iż „jest dobrowolnym włączeniem przez firmy celów społecznych oraz ochrony środowiska do działalności handlowej oraz stosunków handlowych z różnymi podmiotami”³³. Komisja podkreśla również, że programy CSR przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju Unii Europejskiej (UE). Nadto programy te mają pozytywny wpływ na zarządzanie i konkurencyjność przedsiębiorstw przede wszystkim w zakresie³⁴:

- globalizacji handlu, która powoduje, że przedsiębiorstwa prowadzą działalność oraz ponoszą odpowiedzialność za granicą, w tym w krajach rozwijających się,
- uwrażliwienia konsumentów na wizerunek oraz reputację przedsiębiorstw,
- uwzględnienia strategii CSR przez instytucje finansowe oraz przez inwestorów w celu oceny czynników ryzyka oraz sukcesu przedsiębiorstw,
- możliwości wykorzystywania strategii CSR w celu rozwijania kompetencji pracowników.

Z przeprowadzonych w 2007 roku w Polsce badań wynika, że 15% firm w pełni realizuje założenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Wiele firm prowadzi w sposób nieświadomy działania wpisujące się w strategię CSR³⁵. Do zalet związanych z wprowadzeniem społecznej odpowiedzialności biznesu zalicza się³⁶:

- pozytywny wpływ zarówno na zrównoważony rozwój społeczny, jak i rozwój przedsiębiorstw,
- tworzenie dobrego podłoża dla rozwoju innowacji, działania CSR wspierają opracowywanie produktów i procesów innowacyjnych,
- otwieranie nowych rynków przed przedsiębiorstwami,
- przyciąganie i pomoc w utrzymaniu najlepszych pracowników,
- redukcję ryzyka wystąpienia problemów prawnych,
- zmniejszanie kosztów ubezpieczeń,
- mniejsze zużycie energii i redukcja ilości odpadów,
- myślenie długofalowe, na którym opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu.

Wymienione zalety wydają się zamierzeniami przyszłości, szczególnie gdy głównym problemem wielu przedsiębiorców i menadżerów jest walka o przetrwanie organizacji.

Ideą prowadzenia odpowiedzialnego biznesu jest dbałość o zaspokojenie potrzeb interesariuszy. Dowodem na znaczenie interesariuszy dla organizacji są

³³ <http://europa.eu> (dostęp: 01.03.2012).

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ M. Sikora, *CSR w Polsce – Forum UNDP*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6 (58), s. 115–116.

³⁶ *Ibidem*, s. 116.

elementy uwzględniane w pomiarze kapitału intelektualnego, takie jak: kapitał ludzki (w postaci pracowników) czy kapitał kliencki.

Wielu autorów podkreśla, że coraz częściej współdziałanie podmiotów na różnych płaszczyznach będzie wymagało przyjęcia, wprowadzenia i realizacji idei partnerstwa³⁷. Jest to wynikiem założeń gospodarki opartej na wiedzy, gdzie utrzymywanie relacji partnerskich z różnymi grupami interesariuszy staje się koniecznością z punktu widzenia dalszego funkcjonowania i rozwoju. Przyjmuje się wiele typologii interesariuszy, grupowanych z punktu widzenia różnorodnych kryteriów. Jedna z takich typologii zawiera się w tabeli 6.

Tabela 6. Filary organizacji służącej otoczeniu

| | I FILAR | II FILAR | III FILAR |
|-------------------|---|--|---|
| Charakterystyka | Oczekiwania różnych grup interesów przedsiębiorstwa, zakładając ich spełnienie zgodnie z istotą i warunkami realizacji tych oczekiwań | Regulatory będące zbiorem zasad i mechanizmów służących zapewnieniu realizacji oczekiwań udziałowców | Adaptacja przedsiębiorstwa, wyrażając się w jego odpowiedziach na oczekiwania udziałowców i reagowaniu na stosowne regulatory |
| Elementy składowe | właściciele, akcjonariusze, rząd, związki zawodowe, ruchy społeczne, społeczności lokalne i regionalne, klienci, inwestorzy | nadzór korporacyjny (Corporate Governance), presja społeczna, rynek | kreowanie zaufania, profesjonalizm, rynek |

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 215–216; T. Wołowicz, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 3, s. 8.

Interesariusze to kapitał firmy – traktowani są przez coraz więcej organizacji jako kapitał, który może decydować o regresie bądź rozwoju organizacji.

Umiedzynarodowienie gospodarek wymaga uwzględniania elementów kształtujących wizerunek organizacji. A. Chodyński wyraził pogląd, że współczesne

³⁷ M. de Lurdes Veludo, D.K. Macbeth, S. Purchase, *Partnering and relationship within an international network context*, „International Marketing Review” 2004, t. 21, 2, s. 145.

koncepcje rozwoju przedsiębiorstw i nowe rozwiązania form działalności gospodarczej z uwzględnieniem aspektów ekologicznych wymagają poszerzonej analizy interesariuszy, uwzględniającej takie zagadnienia jak³⁸:

- traktowanie interesariuszy jako zasobu przedsiębiorstwa, co ma znaczenie strategiczne, z uwagi na między innymi możliwości dostarczania przez interesariuszy wiedzy (w tym ekologicznej), a także specyficzny sposób realizacji zamierzeń firmy przez sieci powiązań,
- traktowanie zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa, opartych na powiązaniach interesariuszy, a także odnoszących się do aspektów ekologicznych, które mogą wpływać na przewagę konkurencyjną,
- wpływ interesariuszy na decyzje związane z maksymalizacją zysku; świadome, proekologiczne zachowania interesariuszy powinny zmierzać do rezygnacji z maksymalizacji krótkoterminowych korzyści ze szkodą dla środowiska naturalnego,
- rozpatrywanie długotrwałości relacji i pojęcie wartości interesariusza w czasie,
- pojęcie interesariusza w organizacji sieciowej, w tym wirtualnej,
- zmiany struktury i zachowań interesariuszy w zależności od cyklu życia przedsiębiorstw,
- zachowania interesariuszy w sytuacjach kryzysowych i trwałość wyznawanych przez nich wartości, także ekologicznych,
- interesariusze jedno- i wielokrotni,
- zaufanie między interesariuszami, co znajduje swoje odzwierciedlenie przy tworzeniu kapitału społecznego interesariuszy,
- oddziaływanie interesariuszy, różne formy działalności gospodarczej (typowe przedsiębiorstwo, grupa kapitałowa, powiązania sieciowe), a także wewnętrzna sieć interesariuszy powiązanych z różnymi strategicznymi jednostkami biznesu w korporacji,
- analiza luk między wkładem możliwym do realizacji a dostarczaniem przez interesariusza; luka może dotyczyć również oferty między wartością oczekiwaną a otrzymywaną przez interesariusza ze strony przedsiębiorstwa,
- oddziaływanie interesariuszy na podstawie tworzonego kapitału społecznego na poziomie przedsiębiorczości, także ekologicznej, nie tylko poszczególnych podmiotów gospodarczych, ale także regionu,
- zmienność ról poszczególnych interesariuszy (np. pracownicy są częścią społeczności lokalnej, a także klientami i w każdej z tych ról mogą mieć oczekiwania proekologiczne),
- tworzenie na wyższych poziomach powiązań interesariuszy pochodzących z różnych grup (np.: pracownicy wielu firm tworzą stowarzyszenia konsumenckie o reprezentacji globalnej czy regionalnej); angażowanie się w działalność proekologicznych organizacji non profit nawet o zasięgu globalnym,

³⁸ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju...*, s. 248–249.

- pojęcie przyszłego interesariusza w kontekście odpowiedzialności międzypokoleniowej, wiążące się z koncepcją ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Aby współczesnemu przedsiębiorstwu zapewnić przetrwanie i rozwój, jego menadżerowie muszą posiadać odpowiednią i dostateczną wiedzę, znać trendy regionalne i światowe, umieć perspektywicznie myśleć i strategicznie działać. Jak podkreślają Z. Cygan i L.W. Zacher, badania przeprowadzone w tym zakresie wykazują z jednej strony duże chęci menadżerów do zgłębiania wiedzy, ale z drugiej strony ujawniają u wielu menadżerów poważne braki wiedzy dotyczącej zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem³⁹.

Podsumowanie

Menadżer jest jedną z najważniejszych osób wpływających na motywację pracowników do pracy, a co za tym idzie na sprawność i skuteczność działania. Wydaje się, że współcześnie koncepcja menadżerska nie jest swobodnym wyborem, ale wymogiem sprostania wyzwaniom stojącym przed organizacjami. Możliwość stosowania współczesnego stylu kierowania warunkowana jest otwartością podwładnych na transformację własnych zachowań, a także zaufaniem do menadżera wynikającym z przeświadczenia, iż zmiana gwarantuje przetrwanie i rozwój organizacji. Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa pracownikom jest również jednym z ważniejszych elementów.

Kierowanie jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością. Jako proces kierowanie polega na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiąganie tych celów oraz dopomożenie w ustaleniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość kierowanie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom postrzeganim jako menadżerowie (kierownicy).

Menadżerowie, zainteresowani opanowaniem sztuki radzenia sobie ze zmiennością, dotyczącą organizacje, w których pracują, powinni wiedzieć, że proces uczenia się jest długotrwały i towarzyszą mu zarówno sukcesy, jak i porażki. Radzenie sobie ze złożonością i zmiennością wymaga pokory względem swoich kompetencji, bo to, co kiedyś zaprowadziło nas do sukcesu, wcale nie musi stanowić reguły w przyszłości. Zmiany powodują, iż powielanie ówczesznie trafnych decyzji może być błędem. Wymaga to zatem ciągłego procesu weryfikowania swojej wiedzy, doskonalenia umiejętności, nabywania nowych kompetencji i niepopadania w schematy postępowania. Takie podejście wymaga pracy nad sobą (zarówno w wymiarze intelektualnym, jak i emocjonalnym), umiejętności znoszenia barier

³⁹ Z. Cygan, L.W. Zacher, *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku...*, s. 71.

mogących powstawać na linii menadżer – pracownicy, elastyczności, akceptacji, ale i zdecydowania oraz nieugiętości w ważnych sprawach.

Przyszłościowy kierunek kształtowania kompetencji kadry kierowniczej może być zróżnicowany w zależności od specyficznych warunków istniejących w przedsiębiorstwie. Przewodnią myślą jest ich praktyczna przydatność. Od menadżerów wymaga się kompetencji determinowanych treścią pracy na ich stanowiskach⁴⁰. „Właściwe kompetencje menedżerów przesądzają dalsze losy firmy. Nie chodzi tylko o to, aby byli oni przygotowani do podejmowania decyzji pod kątem zwiększenia sprzedaży, ale przede wszystkim do współpracy. Od kompetencji zależy autorytet kierowników u podwładnych i ich zaufanie do szefa. Profesjonalizm wyzwala postawy i kreatywne działania dla rozwoju przedsiębiorstwa”⁴¹.

Jednym z kluczowych aspektów działań menadżera powinna być umiejętność znoszenia napięć związanych ze skutkami zmian wprowadzanych w organizacji, a także tych, które występują w otoczeniu, i umiejętność wyjaśniania przyczyn ich powstawania. Kolejnym ważnym aspektem jest służenie pomocą podwładnym w znajdowaniu najlepszych rozwiązań oraz zrozumienie, że jego zadaniem jest dążenie do rozwoju osobowości własnej i swoich podwładnych.

Bibliografia

1. Apanowicz J., *Znaczenie standardów moralnych w przedsiębiorstwie* [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, red. nauk. M. Jerzemowska, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002.
2. Bilewicz A., *Transformacja: odpowiedź na wyzwania rynkowe* [w:] *Sekrety skutecznej transformacji* – dodatek „Harvard Business Review Polska” 2012, t. 3.
3. Bourne D., *Zarządzanie zmianą i badanie wartości organizacji z użyciem technik siatki repertuaru* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. nauk. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
4. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
6. Cygan Z., Zacher L.W., *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku* [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, red. nauk. M. Jerzemowska, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002.
7. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo MUZA SA, Warszawa 2000.
8. Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
9. Grabarek M., Stopka W., Bernatek A., *Priorytety biznesowe menedżerów wyższego szczebla*, Harvard Business Review Polska, maj 2012.

⁴⁰ A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji...*, s. 112.

⁴¹ *Ibidem*, s. 114.

10. <http://europa.eu> (dostęp: 1.03.2012).
11. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
12. Kosewski M., *Wartości, godność i władza*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008.
13. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
14. Lurdes Veludo M. de, Macbeth D. K., Purchase S., *Partnering and relationship within an international network context*, „International Marketing Review” 2004, t. 21, nr 2.
15. Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
16. Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1997.
17. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
18. Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
19. Sikora M., *CSR w Polsce – Forum UNDP*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6(58).
20. Sołkowicz K., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako przejaw zarządzania europejskiego*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2010, t. 2 (38).
21. Świątek W., *Menedżer jako facylitator*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 5 (57).
22. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.
23. Wołowicz T., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, t. 3.
24. *Zamiast kija i marchewki*, wywiad z prof. M. Kosewskim, „Magazyn Pracowników PKO BP”, luty 2008.

Streszczenie

Początek XXI wieku charakteryzuje uczestnictwo międzynarodowych przedsiębiorstw w coraz szerszej debacie na temat celu biznesu oraz jego roli w społeczeństwie. Różnorodni interesariusze wywierają na nie ciągle rosnący nacisk, aby zapewniały zarówno zysk akcjonariuszom, jak i większą wartość społeczną. Ma to istotny wpływ na sposób, w jaki przedsiębiorstwa postrzegają swoje relacje ze społecznością, oraz na programy dotacji charytatywnych i inwestycji społecznych⁴².

Zarządzanie zmianą to jedna z kluczowych kompetencji, którą muszą posiadać menadżerowie stojący na czele nowoczesnych organizacji. W literaturze podkreśla się, iż współdziałanie podmiotów na różnych płaszczyznach będzie wymagało przyjęcia, wprowadzenia i realizacji idei partnerstwa. Jest to wynikiem założeń gospodarki opartej na wiedzy, gdzie utrzymywanie relacji partnerskich z różnymi grupami interesariuszy staje

⁴² T. Wołowicz, *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania...*, s. 5.

się koniecznością z punktu widzenia dalszego funkcjonowania i rozwoju. W niektórych organizacjach docenia się wartość interesariuszy i traktuje ich jako kapitał, który może decydować o regresie bądź rozwoju organizacji.

Abstract

The beginning of the twenty-first century is characterized by the participation of international companies in the wider debate on business and its role in society. Diverse stakeholders have an increasing pressure on the company to provide both profits for shareholders and greater social value. This has a crucial impact on how companies see their relationships with the community and it has influence on charity grant schemes and social investment.

Changes management is one of the key competencies that must be mastered by managers at the forefront of modern organizations. It is emphasized in the literature that the participation of different subjects at various levels will require the adoption, implementation and realization of the idea of partnership. This is due to the assumptions of economy based on knowledge, where the maintenance of partnership relations with various groups of stakeholders becomes a necessity in terms of the continued functioning and development. In some organizations the value of stakeholders is highly estimated and they are treated as capital, which can decide on decline or development of the organization.

Jan Knapik

Rozwój małej firmy farmaceutycznej wobec wymogów CSR (przypadek firmy IKS)¹

*(The development of a small pharmaceutical company to the
requirements of CSR, case study of the IKS company)*

Słowa kluczowe: rozwój, MSP, zarządzanie, etyka, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, interesariusze

Key words: development, SMEs, management, ethics, corporate social responsibility, stakeholders

Wprowadzenie

Współczesny rozwój społeczno-gospodarczy charakteryzuje niezwykle szybkie tempo powstawania różnego rodzaju nowości techniczno-technologicznych oraz zachodzenia zmian o charakterze społecznym, gospodarczym, politycznym i kulturowym, które wywierają silny wpływ na zachowania przedsiębiorstw, ludzi i całych społeczeństw.

Teza ta jest tak łatwa do uzasadnienia faktograficznie, że można ją uznać za truizm. Zachodzące zmiany dotyczą zarówno dotychczasowych strategii rozwoju państwa, systemów społeczno-gospodarczych, jak i poszczególnych organizacji i postaw ludzi. Postęp techniczny oraz zmiany społeczne, kulturowe, a także sytuacje kryzysowe zachodzą w tak szybkim tempie, że wszelkie przewidywania i prognozowanie, budowa strategii rozwoju itp. działania, stają się coraz trudniejsze, a w wielu dziedzinach wręcz niemożliwe.

¹ Firma zastrzega podawanie pełnej nazwy i siedziby.

Jeśli jeszcze można „w miarę” realnie określić, co czeka przedsiębiorstwo za rok, dwa, to na pewno nie można bez dużego ryzyka budować strategii rozwoju na 10–20 lat. Pojawiające się, często skokowo, nowe technologie, wynalazki, tendencje oczekiwania rynku, ludzi, zupełnie zmieniają postrzeganie przyszłości już za kilka lat. Jest to poważny problem dla wszelkiego rodzaju firm, szczególnie dużych (np. koncernów farmaceutycznych, IT itd.) oraz tych małych firm, które dotychczas swoje strategie rozwojowe formułowały na dziesięciolecia, dostosowując do nich swoje inwestycje w BR, budowę lub rozbudowę dotychczasowych zdolności produkcyjnych, modernizację itp. działania o charakterze długoterminowym prognostyczno-rozwojowym.

Bazując na tym, co obserwujemy obecnie, coraz trudniej jest przewidzieć, jakie będą rzeczywiste trendy rozwoju, jaki scenariusz ma większe szanse spełnienia się, od czego to będzie zależeć, co musimy zrobić już teraz, aby przygotować się do tego, co będzie jutro. To tylko niektóre pytania, przed którymi stają m.in. przedsiębiorstwa duże i małe i na które szukają odpowiedzi na różne sposoby. „Klasyczne” wskazania i zalecenia coraz częściej są już niewystarczające, a nawet kiedy wiele z nich jest nadal aktualnych, to w praktyce nie są stosowane lub wymagają uwzględnienia nowego podejścia do rozwiązania tego samego problemu, ale w inny, zmieniony sposób.

Menadżerowie stają więc przed wyzwaniem: jak zmienić siebie i organizację, aby mimo wzrastającej niepewności i ryzyka poradzić sobie z tym, co staje się coraz bardziej płynne, mniej oczywiste, a jest ważne do przetrwania i rozwoju organizacji i dostosowania się do turbulentnych zmian w otoczeniu. Przeszłość i teraźniejszość nie jest już dobrym prognostykiem przyszłości. Jutro nie może być oparte na prostej ekstrapolacji wczorajszego i aktualnego trendu ani doświadczenia czy intuicji. Coraz ważniejsze staje się akcentowanie potrzeby wypracowania własnej metody zarządzania firmą, dostosowanej do „tu i teraz oraz w danych warunkach i z uwzględnieniem specyfiki firmy”. Wymaga to głębokich zmian mentalnościowych wśród kadry zarządczej oraz często eksperckiej pomocy, jak te problemy „od nowa” należy rozwiązywać.

Wydaje się, że w coraz większym stopniu zarówno teoretycy, jak i praktycy stoją przed tym samym, nierozwiązanym problemem, a mianowicie: jak postępować (zarządzać) i jak wyjść z zaistniałej sytuacji oraz że nie ma „jedynie mądrych”, którzy znają receptę na rozwiązanie problemu. Jesteśmy raczej na etapie poszukiwania nowych przydatnych rozwiązań, szczególnie dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), bowiem te, które przez lata służyły względnie dobrze dużym organizacjom, dziś okazują się mało przydatne np. do budowy strategii rozwoju małej firmy.

Strategia rozwoju jest nadal kluczowym problemem dla każdej firmy, ale jak ją współcześnie opracować, na jakich przesłankach oprzeć, jak zweryfikować, jak sformułować nowe najważniejsze cele firmy, jak je uszeregować, z kim i w jakiej

formie ją przygotować, jaki nadać kształt, jak aktualizować, jaki okres ma obejmować itd., to kolejne pytania, a zarazem problemy, które muszą być w firmie podjęte i rozwiązane. Jeśli na te problemy dodatkowo nałożymy oczekiwania społeczne i instytucjonalne, krajowe i unijne, wdrażanie do praktyki zarządzania przedsiębiorstw wymogów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR), opracowanie w miarę realnego programu rozwoju firmy i wieloletniej strategii działania staje się zadaniem niezwykle trudnym, wymagającym wieloaspektowego rozważenia, namysłu i wypracowania adekwatnych dla każdej firmy metod i zasad postępowania i nowych procedur. Ogólnie wymagają „nowej strategii do budowy strategii”.

Celem opracowania jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych w małej firmie farmaceutycznej IKS (małej w porównaniu z czołowymi firmami farmaceutycznymi, chociaż formalnie klasyfikowanej jako średnia firma), dotyczących kształtowania jej rozwoju i sposobów budowy strategii działania, stosowania się do teoretycznych wskazań i zalecanych procedur postępowania oraz oceny, w jakim stopniu i czy w ogóle w działaniach tych uwzględniane są wymogi CSR, co wydaje się szczególnie istotne, w tym przypadku ze względu na charakter prowadzonej działalności produkcyjnej (leki) i nietypową formę organizacyjno-własnościową firmy IKS (spółdzielnia pracy) oraz jak rozumiane w praktyce są związki: biznes a CSR.

1. Specyfika zarządzania MŚP

W bogatej literaturze nauki o zarządzaniu, zgodnie prezentowany jest pogląd o występowaniu charakterystycznych cech, różnicujących zarządzanie dużym przedsiębiorstwem i zarządzanie małą i średnią firmą. W szczególności podnosi się, że specyfika zarządzania MŚP wiąże się z dysponowaniem przez nie stosunkowo małymi kapitałami, działaniem na lokalnym rynku, małą skalą produkcji, koniecznością zatrudniania pracowników w dużym stopniu o uniwersalnych umiejętnościach, małym podziale pracy, uzależnieniem od powiązań z dużymi firmami, słabą pozycją przetargową na rynku, nastawieniem na krótkookresowe działania, dyrektywnym lub familijnym stylem zarządzania itd. Podkreślić należy, że ogólne zasady zarządzania przedsiębiorstwem oraz oczekiwania wobec kadry zarządczej uważa się nadal za powszechnie obowiązujące każdego menadżera: zarówno dużego, jak i małego przedsiębiorstwa. Skrótowno problem ten można ująć następująco:

- „Zarządzanie wymaga działania efektywnego. Efektywność menedżera można oceniać głównie na podstawie jego sprawności działania, czyli umiejętności oraz skuteczności wyboru właściwych celów i ich realizacji. Menedżer musi być

zarazem skuteczny, jak i sprawny – jest to jedyny klucz do powodzenia organizacji”². „Zarządzanie musi prowadzić do tego, aby przedsiębiorstwo było efektywne w dniu dzisiejszym, wykorzystywało jak najefektywniej swój aktualny potencjał oraz stale było przekształcane w przedsiębiorstwo dnia jutrzejszego”. Pamiętać przy tym należy, że „ani wyniki, ani zasoby nie istnieją wewnątrz przedsiębiorstwa. Istnieją one na zewnątrz. Wewnątrz przedsiębiorstwa nie ma ośrodków zysku, są tylko ośrodki kosztów (...). Wyniki firmy zależą od konsumenta, odbiorcy produktów i/lub usług przedsiębiorstwa. Rezultaty osiąga się głównie przez wykorzystanie okazji, a nie rozwiązywanie problemów (...). Efekty ekonomiczne uzyskuje się tylko przez przewodzenie, a nie za pomocą zwykłych umiejętności”³.

- „Strategia – to przemyślana ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji”⁴.
- „Zarządzanie strategiczne polega na dostosowaniu przedsiębiorstwa do otoczenia poprzez tworzenie i realizację strategii, umożliwiającej wykorzystanie szans w otoczeniu i silnych stron przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym neutralizowaniu wpływu jego słabych stron oraz zagrożeń płynących z otoczenia”⁵.
- „Rozwój to funkcja systemu, polegająca na udoskonaleniu pozycji firmy w otoczeniu realizowana dzięki zmianom, które mogą mieć charakter ewolucyjny, selekcyjny lub uczenia się”, i dotyczy przede wszystkim zmian w stanie potencjału firmy (jej wielkości, zasobów, rynków zbytu, itp.)⁶.
- CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (Corporate Social Responsibility) „to obowiązek menedżerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami całego społeczeństwa”⁷.
- „Etyka biznesu zajmuje się badaniem zasad moralnych, na podstawie których możemy ocenić organizacje biznesowe pod względem ich wpływu na społeczeństwo i środowisko. Wyróżnić można cztery typowe rodzaje problemów etycznych występujących w organizacjach biznesowych. Są to: problemy etyczne związane z zasobami ludzi, wynikające z konfliktu interesów, z nadużycia zaufania klienta oraz z wykorzystania zasobów firmy przez pracowników”⁸.

² P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994, s. 44, 199 i n.

³ *Idem*, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1996, s. 30–33.

⁴ K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 63.

⁵ R. Gryffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 102.

⁶ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 87–88.

⁷ H.R. Bowen, *Social Responsibility of Businessmen*, [w:] *Raport: ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Warszawa 2011, s. 37.

⁸ K. Albrecht et al., *Zarządzanie firmą*, t. 1, Warszawa 2007, s. 202–203.

- Podobnych sformułowań i opisów, co to jest strategia, zarządzanie strategiczne, rozwój firmy, CSR, etyka w biznesie i zarządzaniu oraz co należy robić, do czego dążyć, dlaczego? jest tysiące! Najczęściej nie ma odpowiedzi, jak to zrobić w konkretnej sytuacji firmy w konkretnym czasie i uwarunkowaniach. Z tym muszą radzić sobie przedsiębiorstwa same, każde najczęściej w różny sposób, wypracowany przez siebie.

Generalnym wnioskiem, jaki wynika z przytoczonych prób definiowania i przedstawiania problemów zarządzania, rozwoju, strategii firm itd., może być stwierdzenie, że w sferze poznawczej mamy swoisty nadmiar tzw. „wiedzy deklaratywnej”, czyli rozpoznania i opisanie, zdiagnozowania, ustalenia przyczyn, nakreślenia pożądanych kierunków działania, procedur postępowania itd. Istotnym natomiast problemem, zwłaszcza dla praktyki, wydaje się brak dostatecznej „wiedzy proceduralnej”, tzn. odpowiedzi, co i jak należy zrobić, aby w praktyce zrealizować (wdrożyć) zalecenia wynikające z wiedzy deklaratywnej, naukowej, badawczej. W jaki sposób w praktyce działaniom tym nadać kształt wykonawczy, jakie wypracować narzędzia i metody przydatne w praktyce i realne do zastosowania w istniejących uwarunkowaniach danej firmy. To podstawowy problem dla zarządzania każdym przedsiębiorstwem. Wydaje się, że występuje tu wyraźny rozdźwięk pomiędzy teorią a praktyką i mała jej przydatność dla praktyki, szczególnie MŚP, których współcześnie jest zdecydowanie więcej.

2. Ogólna charakterystyka specyfiki przemysłu farmaceutycznego

Przedstawioną charakterystykę specyfiki przemysłu farmaceutycznego traktować należy jako ważny element (czynnik), który wpływa na sposób formułowania i wybór strategii rozwoju firmy z tej branży oraz zakres stosowania w praktyce zaleceń CSR. W skrócie specyfikę tę można przedstawić następująco⁹:

Przemysł chemiczny, w tym branża farmaceutyczna na całym świecie jest przemysłem wysoko kapitałochłonnym, mało pracochłonnym, w większości o charakterze aparaturowym, zautomatyzowanym i skomputeryzowanym. Branżę farmaceutyczną charakteryzują wysokie koszty BR i utrzymywanie własnego zaplecza naukowo-badawczego oraz długie okresy oczekiwania na rezultaty „od pomysłu do przemysłu”. Coraz trudniej jest też znajdować i tworzyć nowe leki o „przełomowym” charakterze. Wzrasta ryzyko zakończenia powodzeniem badań oraz ryzyko „wyprzedzenia technologicznego” przez konkurentów i stale wzmacniająca się rola producentów generyków.

⁹ Opracowanie własne na podstawie: *Wkład innowacyjnego przemysłu farmaceutycznego w rozwój polskiej gospodarki. Raport...*; materiały konferencyjne: VII Konferencja Naukowo-Techniczna, Rawa Mazowiecka, listopad 2011; materiały wewnętrzne firmy IKS.

- Przemysł farmaceutyczny należy do najbardziej dochodowych dziedzin gospodarki narodowej. Cechą wyróżniającą produkty przemysłu farmaceutycznego na tle wyrobów przemysłu innych branż jest struktura ceny, w której koszty substancji aktywnej w leku stanowią tylko najwyżej kilka procent, reszta to marża pokrywająca nakłady na BR i wysoki zysk, zwłaszcza przy wprowadzaniu nowych, chronionych patentami leków (często ponad 1000%), ubezpieczający ryzyko nietrafnych wyników badań.
- Producenci farmaceutyczni często w oczach opinii publicznej są postrzegani jako „chciwi” i bezwzględnie wykorzystujący fakt, że chory człowiek na lekach będzie oszczędzał w ostatniej kolejności. Faktycznie, niektórzy producenci farmaceutyczni przesadzają z wysokością cen na swoje produkty. Potwierdzają to badania cen na podstawie GUS. Jednakże w większości przypadków wysokie marże zysku kalkulowane w cenach nowych leków wynikają nie tylko z chciwości, lecz są ekonomiczną koniecznością. Producent farmaceutyczny musi bowiem sprostać szczególnie wysokim wymaganiom wynikającym z odpowiedzialności za życie i zdrowie pacjentów, co związane jest z wieloma kosztownymi badaniami, próbami, czasem wdrożenia, ryzykiem niepowodzenia prac badawczych itp. Przykładowo¹⁰ koszt wprowadzenia nowego farmaceutyku do sprzedaży stale wzrasta: w 2000 r. wynosił około 1,750 mld dol., a w 2008 r. około 4 mld dol. Firma Pfizer w latach 2000–2008 wydała na badania około 60 mld dol., rejestrując w tym czasie zaledwie 9 leków. Firmy muszą odzyskiwać te środki częściowo na nowe badania, częściowo jako zyski z działalności dla inwestorów.
- Proces opracowania oryginalnego nowoczesnego produktu leczniczego trwa kilkanaście lat i kosztuje setki milionów dolarów, bez gwarancji dopuszczenia do obrotu po jego opracowaniu przez stosowny Urząd Rejestracji Leków. Reklama i promocja produktów leczniczych podlega surowym ograniczeniom, a dystrybucja produktów musi odbywać się w sposób zgodny z zasadami dobrej praktyki dystrybucji (GDP – Good Distribution Practices). Najbardziej kosztowną częścią badań są wieloletnie badania kliniczne.
- Charakterystyczną cechą tego przemysłu jest stała, ostra konkurencja dużych koncernów farmaceutycznych i często ich monopolistyczna pozycja, stosowanie lobbingu, a równocześnie np. na obszarze Unii Europejskiej producentem może być wyłącznie podmiot gospodarczy spełniający rygorystyczne międzynarodowe wymagania GMP. Wymagania te nie są stałe i rosną praktycznie z roku na rok. To tylko typowe przykłady specyfiki tego przemysłu. W praktyce jest ich o wiele więcej.
- Sektor przemysłu farmaceutycznego w Polsce nie należy do najsilniejszej gałęzi przemysłu chemicznego (zdecydowanie przeważa przemysł petrochemiczny, nawozów sztucznych i tworzyw).

¹⁰ <http://docs4.chomikuj.pl/273518875,0,1,Wyk%C5%82ad-3---Firmy-farmaceutyczne-%E2%80%93-analiza-60-lat-.docx>.

- Rynek producentów farmaceutycznych w Polsce jest bardzo rozdrobniony. Szacuje się, że istnieje około 450 przedsiębiorstw wytwarzających produkty farmaceutyczne, w tym około 150 przedsiębiorstw zagranicznych, przy czym 10 największych zakładów farmaceutycznych kontroluje około 50% rynku farmaceutyków. Ocenia się, że sektor farmaceutyczny ma w dalszym ciągu duże perspektywy rozwoju. Podjęto prace na rzecz konsolidacji małych podmiotów z udziałem skarbu państwa w grupę kapitałową i utworzenie holdingu farmaceutycznego.
- Większość małych firm działa na rynku lokalnym i zajmuje się produkcją leków odtwórczych, generycznych, które stanowią około 70% rynku leków. Leki patentowane to zaledwie 1/3 rynku farmaceutycznego. Zauważalny jest powolny spadek sprzedaży leków bez recepty, wzrasta wpływ dużych koncernów farmaceutycznych, które przejęły w Polsce większość dużych zakładów farmaceutycznych. Wartość rynku farmaceutycznego szacuje się na około 26 miliardów zł rocznie, o czym zwykle nie decyduje ilość produkowanych leków, a ich cena. Średnia rentowność rynku farmaceutycznego netto wynosi około 6,5% i jest wyższa od całego przemysłu przetwórczego o 1,2 p. %
- W Polsce obrót produktami leczniczymi nie jest swobodny i podlega szczegółowym ograniczeniom wynikającym z prawa farmaceutycznego. Marże hurtowe i detaliczne nie mogą być kształtowane swobodnie i wynikają z przepisów prawa. W przypadku leków refundowanych z budżetu system marż hurtowych i detalicznych jest nadzwyczaj skomplikowany i często się zmienia, co utrudnia producentom planowanie wyników sprzedaży i ustalanie kierunków rozwoju.
- Wdrożenie do produkcji i sprzedaży jakiegokolwiek produktu leczniczego wymaga uzyskania dokumentu o nazwie „Świadectwo Rejestracji Produktu Leczniczego NR...” wydawanego przez Ministra Zdrowia z okresem ważności na 5 lat. Składanie wniosków o rejestr jest w przemyśle farmaceutycznym tak skomplikowane, że zajmują się tym wyodrębnione działy rejestracji zatrudniające specjalistów z wysokimi tytułami naukowymi. Już samo wprowadzenie jakiegokolwiek zmiany w rejestrze leku wymaga wielkiego nakładu pracy.
- Czas oczekiwania na decyzję Urzędu Rejestracji wynosi do 6 miesięcy dla zmiany typu pierwszego, do 9 miesięcy dla zmiany typu drugiego i do 210 dni na nowy produkt leczniczy. Terminy te są jednak czysto teoretyczne, co oznacza, że cykl „od pomysłu do przemysłu” zwykle trwa trzy lub cztery lata. W tym czasie rynek może się zmienić i cała olbrzymia i kosztowna praca badawczo-prognostyczna pójdzie na marne.
- Sprzedaż części produktów leczniczych jest możliwa wyłącznie na podstawie recepty wystawionej przez lekarza (tak zwane leki *Rx*), którego rola w rozpoznaniu określonego leku jest szczególnie ważna. Pozostała część leków dostępna jest bez recepty, ale w większości przypadków również następuje na skutek porady lekarza lub farmaceuty (tzw. leki OTC).

- Sieć dystrybucji farmaceutyków w Polsce obejmuje przedhurtownie i hurtownie farmaceutyczne, apteki oraz detaliczne punkty sprzedaży farmaceutyków (np. sieci hipermarketów), przez które producenci sprzedają około 88% wytworzonych farmaceutyków, które trafiają do aptek ogólnodostępnych. Generalnie wzrasta sprzedaż apteczna, a maleje sprzedaż przyszpitalna.
- Przystąpienie Polski do UE oznaczało potrzebę dokonania wielu zmian dostosowawczych do wymogów unijnego rynku farmaceutycznego, szczególnie w obszarze ekonomiczno-prawnym (rejestracja leków, ochrona patentowa, ustalanie poziomu cen i refundacji leków, import równoległy itp.). Na polskim rynku farmaceutycznym zarejestrowanych jest około 88 000 produktów, jest to dużym wyzwaniem dla producentów tych wyrobów i wymaga praktycznych umiejętności dostosowania zarządzania małą firmą do specyfiki rynku farmaceutycznego, w tym w szczególności kształtowania kierunków jej rozwoju, miarkowania celów firmy i unikania walki konkurencyjnej oraz wyboru rodzaju produkcji.

3. Badania własne – studium przypadku firmy IKS

Analizę przypadku firmy IKS oparto na ustaleniach wynikających z wywiadów bezpośrednich z kierownictwem firmy, wynikach anonimowej ankiety, wglądu do dokumentacji, protokołów z posiedzeń Zarządu, ocenie stosowanych technik i metod formułowania kierunków rozwoju i wyznaczanego tempa tego rozwoju, głównie poprzez wybór nowych wdrożeń, z zachowaniem odpowiednich progów ostrożnościowych i technik „odsiewu” projektów mało realnych.

Badaniem objęto m.in. organizację procesu i metody kształtowania strategii rozwoju firmy na najbliższe lata, główne źródła informacji, sposób ustalania strategicznych celów rozwoju firmy, formę współdziałania komórek organizacyjnych przy opracowywaniu strategii i planów wdrożeniowych, sposób dochodzenia do wyboru rozwiązań uznawanych za optymalne itp. problemy, związane z całokształtem prac analityczno-projektowych, mających na celu ostateczne wypracowanie, mniej lub bardziej formalnego planu strategii dalszego rozwoju firmy IKS – kierunkowo do roku 2020.

3.1. Charakterystyka firmy IKS

Poniżej przedstawiono ogólną charakterystykę firmy IKS sformułowaną na podstawie przeprowadzanych wywiadów z zarządem firmy, wglądu do dokumentów, rozmów z pracownikami wykonawczymi, wyników „miniankiety” na temat wdrażania do praktyki przedsiębiorstwa wymogów CSR itd.

Przedsiębiorstwo IKS należy do grupy małych producentów leków generycznych (odtwórczych), mających zastosowanie w leczeniu neurologicznym, krwiotwórczym, przewodów pokarmowych, metabolizmu i układu oddechowego. Firma nie prowadzi badań nad wdrażaniem własnych oryginalnych, pierwotnych leków, ponieważ nie stać jej na to.

Firma IKS ze względu na swoje rozmiary nigdy nie była i nie będzie przedsiębiorstwem innowacyjnym, zdolnym do prowadzenia lub finansowania badań klinicznych i w następstwie tego opracowywania faktycznie nowych produktów leczniczych. Zdolność firmy IKS do dalszego samodzielnego utrzymywania się na rynku była i jest oparta na umiejętnym naśladownictwie potentatów z branży. W największym skrócie chodzi o to, że żaden producent nie może zastrzec dla siebie nazwy handlowej leku, która wywodzi się od nazwy substancji czynnej. Przykładowo tabletki zawierające 500 mg paracetamolu mogą być wyprodukowane przez dowolną liczbę małych producentów i sprzedawane pod nazwami handlowymi Paracetamol plus drugi człon nazwy handlowej, którym musi być nazwa własna firmy wytwarzającej te tabletki (na przykład Paracetamol IKS). Rynkowym potentatem w sprzedaży tabletek zawierających 500 mg paracetamolu jest farmaceutyczny gigant, który identyczne 500 mg dawki paracetamolu sprzedaje pod wypromowaną przez siebie i oczywiście zastrzeżoną nazwą handlową Apap. Przy podobnych cenach klient, który w aptece podejmuje ostateczną decyzję zakupową musi mieć zaufanie do firmy IKS. Tylko wówczas zdecyduje się na zakup produktu „Paracetamol IKS 500 mg tabletki” zamiast leku renomowanego producenta. Zachętą może być też niższa cena, mniejsze opakowanie itp.

Produkowane w firmie IKS leki w połowie przeznaczane są do sprzedaży na recepty, w tym około 90% wpływów ze sprzedaży uzyskiwanych jest z produkcji dwóch leków Rx-1 i Rx-2. W drugiej połowie leków sprzedawanych bez recepty (OTC) dochody uzyskiwane są ze sprzedaży trzech produktów również w blisko 90% (86%). Średnia roczna wartość dochodów ze sprzedaży wynosi około 20–22 mln zł rocznie, zatrudnienie ~100 osób, rentowność sprzedaży netto 4,5–5%, zysk netto rocznie w granicach 1–1,2 mln zł. Firma działa na krajowym rynku nieprzerwanie od 65 lat w formie organizacyjnej „spółdzielnia pracy”. Zgodnie z Ustawą – Prawo spółdzielcze i statutem, firma IKS jest „samorządnym, dobrowolnym i niezależnym zrzeszeniem członków odpowiadających za straty spółdzielni do wysokości zadeklarowanych udziałów, których wysokość określa statut. Jako firma odpowiada za swoje zobowiązania całym majątkiem. Majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków. Organami spółdzielni są: Walne zgromadzenie, Rada Nadzorcza, Zarząd”¹¹. W świetle przepisów ustawy o działalności gospodarczej w Polsce, firma IKS zaliczana jest do przedsiębiorstw średnich, biorąc za podstawę wielkość zatrudnienia, wartość sprzedaży (około 5 mln euro) oraz brak

¹¹ Źródło: statut firmy IKS.

udziału w kapitale osób trzecich. Firmę charakteryzuje w sumie niska rentowność i mała stopa zysku, przez co w grupie producentów farmaceutyków zaliczana jest do małych firm o zasięgu lokalnym. Firma IKS posiada dwa nowoczesnie wyposażone laboratoria: laboratorium mikrobiologiczne i laboratorium fizyko-chemiczne. Pozwala to jej samodzielnie prowadzić badania związane z przygotowywaniem nowych produktów do wdrażania. Jest to niezwykle ważne, ponieważ przed złożeniem do Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych tak zwanego dossier rejestracyjnego każdy producent musi udowodnić spełnienie rygorystycznych wymagań. Możliwość prowadzenia tego typu badań jest dla firmy ważnym atutem i czynnikiem ograniczającym koszty, ponieważ nie ma potrzeby zlecania tych prac na zewnątrz. Firma nie posiada natomiast urządzeń technicznych do produkcji takich form leków, jak np. kapsułki, saszetki, czopki, maści, aerozole, roztwory do wstrzykiwania itd. Brak tego sprzętu znacznie ogranicza możliwości w zakresie swobody kształtowania produktowej strategii rozwoju. Na przykład jeśli w wyniku przeprowadzonych badań rynku okazało się, że jest szansa wejścia na rynek produkcji aerozoli wyrobu Rx-3, to firma tej szansy nie wykorzysta z powodu braku odpowiedniego oprzyrządowania produkcji. Jest to niewątpliwie słaba strona zakładu, wynikająca z braku dostatecznych kapitałów, a tym samym istotna przeszkoda w rozwoju firmy. Stan ten zmusza firmę do stosowania „od zawsze” dostosowanej do rzeczywistego potencjału własnego i wymogów specyfiki przemysłu farmaceutycznego, własnej strategii rozwoju charakteryzującej się pewną odrębnością cech w stosunku do teoretycznych zaleceń zarządzania strategicznego.

3.2. Strategia rozwoju a wymogi CSR w firmie IKS

W nauce o zarządzaniu strategicznym i zasadach budowy strategii przyjmuje się, że jego podstawą jest strategiczne myślenie i działanie oraz udzielenie odpowiedzi na pytania: gdzie jesteśmy, gdzie chcemy być za rok, pięć, dziesięć lat? Co musimy zrobić, aby przedsiębiorstwo zrealizowało swoje zamierzenia, oraz (od kilku lat) jak działania te połączyć z wymogami CSR?¹² W warunkach dynamicznych i trudno przewidywalnych kierunków zmian w otoczeniu kluczowym problemem jest dopasowanie działań firmy do niepewnych warunków rynkowych, przy równoczesnym ograniczeniu ryzyka nietrafności dokonanych wyborów. W praktyce polega to na szukaniu rozwiązania kwestii: „W jaki sposób możemy, w wysoce niepewnych warunkach, najefektywniej przystosować posiadane zasoby, aby utrzymać się na rynku i osiągać zyski. Reszta to działania drugorzędne” (odповідь na pytanie w ankiecie.)

¹²Np. J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie i systemowe działanie*, PLACET, Warszawa 1999; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.

Na podstawie przeprowadzonych badań w firmie IKS problem ten można scharakteryzować następująco:

- W kierownictwie i wśród personelu firmy istnieje ugruntowane przekonanie, że produkcja leków zajmuje szczególne miejsce wśród przedsiębiorstw produkcyjnych i że wynika to ze specyfiki tej branży oraz charakteru produktów. Wymusza to na firmie konieczność dostosowania się do wysokich standardów przestrzegania procedur i norm produkcji jako bezwzględnego warunku utrzymania się na rynku. Przykładowo:
 - Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej drastycznie wzrosły wymagania odnośnie do warunków produkowania, magazynowania i transportu produktów leczniczych. Zmienione warunki prawne wymusiły całkowitą modernizację parku maszynowego. Konieczne stało się również wybudowanie nowych budynków magazynowych gwarantujących stałą temperaturę i wilgotność powietrza oraz permanentny monitoring i ewidencjonowanie tych wyników dla potrzeb kontroli.
 - W parku maszynowym wymieniono tradycyjne miedziane bębny do powlekania tabletek na nowoczesne powlekarki gwarantujące powtarzalność parametrów jakościowych w każdej serii.
 - W związku z zaostrzeniem rygorów higienicznych konieczne było zainwestowanie w nowe urządzenia do pakowania. Zaprzesano pakowania tabletek do fiolek i w ich miejsce wprowadzono tak zwane blistry, w których każda tabletką ma osobne gniazdo i nie jest dotykana palcami przy okazji wyjmowania tabletki, tak jak to było w przypadku fiolek.
 - Konkurencja rynkowa wymusiła stosowanie bardziej atrakcyjnych wizualnie opakowań zewnętrznych. W związku z tym zakupiono nowoczesne, wydajne kartoniarki i poprawiono grafikę.
 - Klienci również podnieśli swoje oczekiwania i na przykład wolą obecnie połykać tabletki typu „oblong” zamiast tradycyjnych okrągłych i płaskich. Zakupiono nowe tabletkarki.
 - Unia zaostrzyła także wymagania co do tak zwanej walidacji. Przykładowo, aby tabletki w każdej serii były zawsze identyczne, w pomieszczeniach produkcyjnych bez względu na to, czy jest zima, czy lato, susza czy ulewa musi być identyczna wilgotność, temperatura i ciśnienie. Konieczność budowy tak zwanych „komór” i instalacja odpowiednio wydajnej klimatyzacji na bardzo rozległych powierzchniach stanowiła olbrzymie obciążenie finansowe dla firmy.
 - Wymagane są zupełnie nowe reżimy technologiczne związane z czyszczeniem urządzeń, a zwłaszcza kotłów do gotowania syropów. Tak zwane „strefy czyste” są całkowicie niedostępne dla osób nieupoważnionych lub niehigienicznie ubranych. Przed wejściem do stref czystych zainstalowano tak zwane „śluzę”. Palenie, jedzenie, żucie są całkowicie wykluczone w tych strefach.

- Bez ważnych szczegółowych badań lekarskich żaden pracownik nie może mieć kontaktu ze strefą czystą itd. W sumie działania te, jakkolwiek bardzo kosztowne, przygotowały firmę do utrzymywania się na rynku i rozwoju.
- Firma IKS przystąpiła do grupy podmiotów (producentów), które przestrzegają postanowień Kodeksu Farmaceutycznej Etyki Marketingowej, zobowiązującego m.in. do zachowywania standardów etycznej reklamy produktów leczniczych, brania pod uwagę interesów klientów itd.

Na pytanie, co naprawdę powoduje, że firma obciąża się tymi obowiązkami, uzyskano zgodną odpowiedź, którą dobrze charakteryzuje opinia Zarządu firmy i specjalistów z działu BR.

Pozostawmy na boku slogany o bezinteresownym pragnieniu służenia społeczeństwu, misji leczenia ludzi i temu podobną medialną retorykę. Uprawiają ją wszystkie firmy farmaceutyczne w ramach PR, co jest zupełnie zrozumiałe. Rzeczywistym celem każdego przedsiębiorstwa przemysłowego bez względu na branżę jest jednak dążenie do maksymalizacji zysku. Zarządy firm farmaceutycznych są rozliczane przez właścicieli z wielkości zysku, nie z tego, czy były pro-, czy antyspołeczne. Co więc powoduje, że coraz więcej firm farmaceutycznych dostrzega konieczność praktycznego uwzględniania w swoich wieloletnich strategiach rozwoju (tak zwanych misjach) zasad CSR? Odpowiedź na to pytanie jest prosta: widocznie musi im się to opłacać. Z przeprowadzonych badań wynika, że im większa firma, tym świadomość CSR wśród kierownictwa jest większa. W małych firmach na ogół nikt o tym nie wie. W naszej firmie tak naprawdę do dzisiaj w praktyce nie używa się pojęcia CSR. Mimo to kierownictwo firmy, niezmiennie kierując się chęcią maksymalizacji zysku, coraz częściej postępuje w sposób zgodny z CSR. W świadomości kadry zarządzającej dokonał się pewien mentalny przełom spowodowany wcale nie chęcią spełniania wymogów CSR, lecz zrozumieniem faktu, że przedsiębiorstwo nie działa w próżni. Firma wywiera wpływ na swoje szeroko rozumiane otoczenie i otoczenie wywiera wpływ na firmę. W przypadku producentów farmaceutycznych relacje producenta leków z otoczeniem są szczególnie istotne i pośrednio wpływają na wynik firmy mierzony także zyskiem netto. Kluczowym słowem w relacjach producent leków–pacjent jest słowo zaufanie rozumiane ogólnie jako budowanie poprzez swoją działalność zaufania przede wszystkim pacjentów (klientów aptek) do firmy, jej nazwy i jej produktów. To jest podstawowy klucz powodzenia firmy. [...] Powiedzmy wprost. Tylko „unijny uniwersytecki teoretyk” jest w stanie wyobrazić sobie i oczekiwać, że oto 100-osobowa polska firma farmaceutyczna tak naprawdę zadaje sobie pytanie: co może zrobić, aby swoje działania bieżące i rozwojowe przystosować do wymogów CSR, bo

czuje w sobie powołanie spełnienia niezwykle ważnej misji dla społeczeństwa? W realnym świecie nikt w ten sposób nie myśli i nie planuje. Każdy myśli o tym, jak przeżyć, utrzymać firmę, nie dać się konkurencji i osiągać zyski na rywalizację o dalsze przeżycie. Wymogi CSR, świadomie czy nieświadomie tak nazywane, uwzględniane są tylko w takim stopniu, w jakim sprzyja to uzyskaniu przewagi konkurencyjnej m.in. poprzez wzbudzanie społecznego zaufania do firmy, że jest ona na tyle solidna, że można zaufać jej produktowi, a przede wszystkim, że za niższą cenę dostanę ten sam produkt leczniczy. Takie są realia polskiego życia gospodarczego w 2012 r. i szybko się to nie zmieni. Temu też podporządkowana jest wszelka strategia działania i rozwoju.

Analizując szerzej problem, można stwierdzić, że w firmie IKS występują jednak wyraźne zachowania łączące sprawy biznesu i CSR. Potwierdzają to następujące przykłady:

- Artykuły w prasie kolorowej sponsorowane przez firmę zawierają treści, których przedmiotem wcale nie są produkty firmy, ale określone choroby czy problemy. Ale przy „okazji” jako sposób na rozwiązanie danego problemu przewijają się nazwy produktów firmy IKS oczywiście w jak najkorzystniejszym świetle.
- Organizowanie imprezy okolicznościowej na przykład z okazji 65. rocznicy istnienia firmy przeznaczonej dla społeczności lokalnej utrwalał pozytywny obraz firmy w oczach najbliższego otoczenia.
- Staranna prezentacja firmy i jej produktów na oficjalnej stronie internetowej, w taki sposób, aby informacja o życiu firmy i o produktach firmy była „na wyciągnięcie ręki”.
- Tak zwane pozycjonowanie w internecie. Przykładowo, ktoś wpisuje do wyszukiwarki słowo „anemia”. Poprzez linki jest od razu naprowadzony na stronę firmy IKS, gdzie uzyska informację o lekach jej produkcji związanych z suplementacją żelaza. Oczywiście byłoby wielką obłądą twierdzić, że firma robi to bezinteresownie albo dlatego, że przejęła się wskazówkami CSR. Firma buduje relacje z konsumentami, ponieważ jest to w jej interesie.
- Jeżeli chodzi o relacje z pracownikami, to w przypadku firmy IKS sytuacja jest szczególna. Zarząd firmy, jeżeli nadal chce pozostać Zarządem, po prostu nie ma innego wyjścia. Jeżeli nie zbuduje właściwych relacji z pracownikami, to na najbliższym Walnym Zgromadzeniu w tajnym głosowaniu nie otrzyma absolutorium. Zarząd Spółdzielni to po prostu trzech spółdzielców, którzy zostali oddelegowani do zarządzania przez pozostałych spółdzielców i co roku są poddawani ocenie przez Walne Zgromadzenie. Występują tu wśród załogi nawyki myślenia o biznesie w ten sposób, że biznes musi być tak prowadzony, aby zagwarantować w pierwszej kolejności pracę załodze. Mając zatem do wyboru bardziej opłacalną produkcję, ale mniej pracochłonną, lub bardziej

pracochłonną, ale mniej rentowną, naciski będą zawsze na wybór rozwiązania gwarantującego zatrudnienie. Można powiedzieć, że jest to specyficzna cecha, która poza formą spółdzielczą we współczesnym biznesie rzadko występuje.

- Na stosowanie wymogów wynikających z rozwiązań CSR wpływa również silne oddziaływanie zewnętrzne. Ze względu na specyfikę branży farmaceutycznej każdy producent jest bowiem niezwykle rygorystycznie kontrolowany przez GIF (Główny Inspektorat Farmaceutyczny). Ponadto Urząd Rejestracji Leków nie zna słowa „kompromis”. W żadnej innej branży nie ma takich rygorów i takich wielostopniowych kontroli na każdym etapie produkcji i dystrybucji. Każdy producent wytwarzający produkty lecznicze na obszarze Unii Europejskiej musi postępować ściśle według zasad GMP i GDP (Dobra Praktyka Wytwarzania i Dobra Praktyka Dystrybucji).
- Jeżeli chodzi o możliwość stosowania nieuczciwych praktyk rynkowych w obszarze reklamy produktów leczniczych, to także tutaj firma IKS postępuje uczciwie, ale nie ze względu na CSR, lecz z obawy przed wyjątkowo surowymi sankcjami. Nadzór Farmaceutyczny regularnie bada treść nadawanych reklam dotyczących leków. Próby obejścia Ustawy – Prawo Farmaceutyczne z 6 września 2001 roku dla wielu producentów skończyły się fatalnie i producenci po prostu się boją. W przypadkach określonych w ustawie za niedozwolone formy reklamy grozi odpowiedzialność karna dla kierowników podmiotów odpowiedzialnych jako osób fizycznych. Są to bardzo wysokie kary finansowe płacone z kieszeni prywatnej. W skrajnych sytuacjach w grę wchodzi także pozbawienie wolności.
- Firma IKS od dziesiątków lat regularnie angażuje się w różnorakie cele społeczne w sposób całkowicie zgodny z zaleceniami (wymogami) CSR, chociaż jak przyznaje Zarząd, termin ten nie jest w firmie używany i celowo wyróżniany w zamierzeniach firmy. Dzieje się to całkowicie bez związku z chęcią świadomego stosowania CSR w praktyce. Firma po prostu pragnie mieć pozytywny wizerunek w swoim otoczeniu, ponieważ to jej się opłaca. Doświadczenie życiowe wskazuje, że zawsze lepiej mieć dobre relacje z miejscowymi władzami niż złe. Firma regularnie sponsoruje najrozmaitsze inicjatywy społeczne organizowane przez miejscowe władze, dwa kluby sportowe, dom dziecka, dom spokojnej starości, funduje stypendia dla uzdolnionej młodzieży z niezamożnych rodzin, godzi się na kłopotliwe oprowadzanie studentów farmacji po pomieszczeniach produkcyjnych, organizuje praktyki itd.
- Generalnie na pytanie, czy w ogóle można mówić o stosowaniu wymogów CSR w takich firmach jak firma IKS i aktualnych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych firmy uzyskano odpowiedź:

Można, ponieważ większość firm tej wielkości faktycznie stosuje wymogi CSR, chociaż nikt o takim pojęciu nawet nie słyszał. Stosowanie wymogów CSR narzuciło samo życie i praktyka gospodarczo-społeczna. Wy-

myślone na zachodnich uniwersytetach pojęcie „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” brzmi bardzo medialnie, ale jest to w dzisiejszych polskich realiach małych przedsiębiorstw czysta teoria. Być może wielkie polskie koncerny typu Orlen czy Polska Miedź faktycznie przy budowaniu swoich strategii świadomie uwzględniają również wymogi CSR. W przypadku firm wielkości IKS wymogi CSR wdrażane są w sposób spontaniczny i kalkulowany interesem firmy.

Aktualnie firma przede wszystkim skupia się na osiągnięciu zysku za wszelką cenę i sprostaniu konkurencji, na utrzymaniu reputacji/ marki firmy/ pozycji rynkowej, na poprawie efektywności poprzez poprawę produktywności i zmniejszeniu zużycia materiałów, surowców, opakowań w całym procesie od zakupów do sprzedaży, magazynu itd. Generalnie koncentruje się na dwóch zasadniczych celach:

- Cel technologiczno-organizacyjny to odbycie audytu i uzyskanie oficjalnego międzynarodowego certyfikatu GMP, ponieważ obecnie firma bazuje na oświadczeniu, że wytwarza swoje produkty w warunkach spełniających wszystkie wymagania GMP, ale formalnie takiego dokumentu jeszcze nie posiada.
- Cel komercyjny to co najmniej utrzymanie obecnej pozycji rynkowej. W obliczu nieuchronnego spadku sprzedaży części starzejących się produktów firmy IKS, które przeszły już swoją drogę na krzywej życia produktu, jest to możliwe tylko poprzez trafione nowe projekty rozwojowe.

Wymogi CSR jako wyróżnione kryterium nie są brane pod uwagę przy formułowaniu strategii rozwoju, chociaż jak to wykazano, w praktyce występują „jako konieczność”.

3.3. Opis przykładu procedury budowy strategii rozwoju małej firmy farmaceutycznej (synteza problemu)

Ogólny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa oparty jest na realnej ocenie jego rzeczywistych możliwości (i potencjału) wynikających z zasobów firmy i pozycji na rynku farmaceutyków (otoczenia konkurencyjnego). Zarząd firmy, a także załoga, ma pełną świadomość, że:

- Firma IKS nie ma najmniejszych szans na samodzielne opracowanie nowych produktów leczniczych, które wnosiłby coś nowego do rozwoju farmacji czy medycyny. Wynika to z prostego efektu skali jej wielkości. Nawet, gdyby firma była w stanie co roku przeznaczać na badania rozwojowe większość osiągniętych zysków ze sprzedaży, to i tak w stosunku do wyjątkowo wysokich w tej branży kosztów związanych z rozwojem byłyby to pieniądze śmiesznie małe. Same koszty wieloletnich badań klinicznych nowego produktu leczniczego trzeba liczyć w dziesiątkach milionów

złotych, a w niektórych przypadkach w setkach milionów. Jest to całkowicie poza zasięgiem firm farmaceutycznych nawet kilka razy większych od firmy IKS.

- Jedyną szansą na utrzymanie się, konieczny rozwój oraz uniknięcie przejścia przez większe podmioty gospodarcze (czego próbowano już wielokrotnie) jest odwrócenie efektu skali i wykorzystanie go na korzyść firmy. Polega to na tym, że 100-osobowa fabryka nie musi być rynkowym potentatem, aby zapewnić godziwe zarobki i stabilne miejsca pracy dla załogi. Ogólna strategia firmy IKS zasadza się na tym, aby wykorzystać pewien rozpoznany niuans prawny niewystępujący w innych branżach poza farmacją. Konkretnie chodzi o to, że obecnie do obrotu w Polsce dopuszczonych jest 2061 tak zwanych substancji aktywnych. Część z nich występuje jako tak zwane leki proste, to znaczy zawierające tylko jedną substancję aktywną. Żaden producent farmaceutyczny na świecie w świetle prawa nie może międzynarodowej (angielskiej) nazwy tej substancji czynnej zastrzec tylko dla siebie. Przykładowo można wypromować i zastrzec nazwę handlową Apap, ale nie można zastrzec nazwy międzynarodowej *Paracetamol* (jedynym składnikiem aktywnym Apapu jest *Paracetamol*). To właśnie otwiera szanse dla samodzielnych firm wielkości IKS. Mało przezorny „rekin” z biegiem lat wypromował swój produkt leczniczy, ale zrobił to pod nazwą międzynarodową. Na przykład Vinpocetine. W tej sytuacji wystarczy, że firma IKS zarejestruje swój odtwórczy produkt pod nazwą handlową *Vinpocetine IKS*, co jest całkowicie zgodne z prawem i już może korzystać z wypromowanego brandu, doskonale znanego lekarzom, aptekarzom i pacjentom. Firma IKS z góry zakłada, że na pewno swoim produktem „rekina” z rynku nie zepchnie ani nawet nie zagrozi jego pozycji. Wcale tego zrobić nie musi. Wystarczy, że zdobędzie 2% lub 3% rynku tego produktu dla siebie, ale od dużej wartości. Wartość rynkowa paracetamolu (tak zwanej molekuly) wynosi obecnie ponad 400 mln złotych. Łatwo obliczyć, że z tego 1% daje już 4 mln złotych, 2% to 8 mln złotych, 3% to 12 mln złotych. Wystarczy skutecznie zrealizować kilka tego typu pomysłów, aby zapewnić rozwój firmy. W rzeczywistości budowanie prawidłowej strategii rozwoju małej firmy nie jest proste. Wymaga wypracowania sposobów jak tego typu pomysły zrealizować, na czym się skoncentrować, jak ocenić rzeczywiste szanse rynkowe i możliwości uruchomienia nowych produktów, jak działania te powiązać z wieloletnim kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa itp.
- W praktyce firmy IKS procesem budowy strategii rozwoju i przede wszystkim typowaniem konkretnych produktów jako pomysłów na nowe wdrożenia, zajmuje się Dział Rozwoju. Realizując to zadanie, Dział Rozwoju wypracował własną oryginalną metodę postępowania, której skróconą charakterystykę na podstawie przeprowadzonych badań można przedstawić następująco:

Działania firmy koncentrują się wyłącznie na wytypowaniu takich produktów istniejących na rynku farmaceutycznym, które:

- mogą być wdrożone do produkcji w firmie na bazie posiadanego zaplecza techniczno-technologicznego i laboratoryjnego oraz, które występują na rynku pod międzynarodową nazwą;
- mają szanse rynkowe sprzedaży przez kilka–kilkanaście lat;
- zapewnią co najmniej graniczny poziom rentowności produkcji, ustalony na minimum 10% zysku netto.

Ujmując problem ogólnie, firma poszukuje odpowiedzi na pytanie: „Który produkt, spośród istniejących na rynku farmaceutycznym, nadaje się najbardziej do odwzorowania i wdrożenia przez firmę IKS, ponieważ zawiera on wymagania, którym firma może sprostać, przy posiadanych zasobach?”

Przyjęto obligatoryjnie, że warunki takie spełnia produkt, który:

- w rynkowym cyklu życia produktu jest jeszcze w fazie wzrostu, a jednocześnie jest dobrze znany wszystkim grupom odbiorców (apteki, szpitale, pacjenci);
- wytwarzany będzie na posiadanych urządzeniach i poprawi stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych, zwiększy wydajność, obniży koszty stałe;
- może być wprowadzony do obrotu w oparciu o marketing niskonakładowy lub bezkosztowo;
- jest stosunkowo drogi, tak aby przy zdobyciu nawet kilku procent udziału w rynku, zapewniał firmie wzrost sprzedaży o co najmniej kilkanaście procent rocznie;
- spełni wymogi według wewnętrznej metody „oceny szans sprzedaży” produktu na rynku;
- pozytywnie przejdzie przez tzw. „sito selekcyjne” wyboru produktu.

Realizując zadania wynikające z przyjętych założeń proceduralnych, Dział Rozwoju:

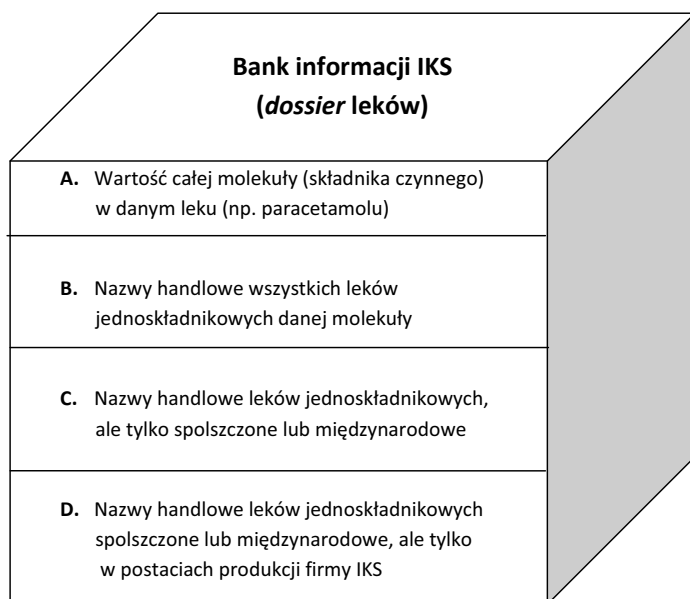
- Analizuje na bieżąco rynek produktów farmaceutycznych na podstawie danych z bazy IMS (International Medical Service) i własnego systemu informacji marketingowej (SIM).
- W oparciu o dane IMS, SIM oraz wyniki badań z analizy porównawczej „oceny szans sprzedaży” wytypowanych produktów do nowych uruchomień i „przepuszczeniu” projektu rozwojowego przez „sito selekcyjne” z 20 bramkami oceny produktu, pod względem technologicznym, prawnym i ekonomicznym, wnioskowany projekt uruchomienia, kierowany jest na odpowiednim formularzu do akceptacji zarządu firmy.
- Zarząd po akceptacji wniosku wydaje pisemną decyzję (numerowaną) o skierowaniu projektu do realizacji i rozpisaniu zadań do wykonania poszczególnym komórkom organizacyjnym. Przykładowo:
 - Dział Zaopatrzenia wyszukuje odpowiedniego certyfikowanego dostawcę surowców i materiałów;
 - Dział Technologiczny przeprowadza próby technologiczne i „prototypowe” (próbne partie);

- Laboratoria mikrobiologiczne i fizyko-chemiczne przeprowadzają stosowne testowanie produktu i ustalają 100% zgodność wymagań dopuszczenia do obrotu danego produktu;
- Dział Dokumentacji Rejestracyjnej rozpoczyna procedurę sprawdzania i przygotowania wniosku do rejestracji leku;
- Pion ekonomiczno-handlowy opracowuje wieloletni plan produkcji, sprzedaży, wyników itd.

W procedurach tych zwracają uwagę zastosowane dwa oryginalne rozwiązania: metoda „oceny szans sprzedaży” wytypowanego do rozwoju produktu, oraz metoda „sita selekcyjnego” – wyboru produktu do wdrożenia.

Z pewnym uproszczeniem metody te można przedstawić następująco:

- Metoda „oceny szans sprzedaży” to swoisty zestaw „szufladek informacyjnych”, zawierających dane konieczne do brania pod uwagę przy typowaniu produktu do uruchomienia i oceny szansy jego sprzedaży przez firmę IKS na globalnym rynku, przy uwzględnieniu obserwowanej dynamiki sprzedaży, udziału liderów rynku, liczby konkurentów, poziomu cen itd. Obrazowo tę metodę można przedstawić w postaci zestawu szuflad jak na rysunku 1.



Rysunek 1. Bank informacji IKS

Źródło: opracowanie własne.

W szufladzie D znajdują się dodatkowo „szufladki” (przedziałki) zawierające gromadzone dane jak na rysunku 2.

| Dossier produktów firmy IKS | |
|---|--|
| BT. Dynamika sprzedaży rok do roku leków z grupy zakwalifikowanej do szufladki D w % | |
| BU. Sprzedaż ilościowo w szt. opakowań w roku bazowym (np. 2011) leków z grupy szufladki D | |
| BV. Liczba producentów leków z szufladki D + liczba importerów równoległych | |
| BW. Lider rynku produktów z szufladki D lub jeśli jest brak lidera, to największy konkurent na tym rynku | |
| BX. Sprzedaż lidera (wartościowo) lub największego konkurenta w roku bazowym (np. 2011) | |
| BY. Cena detaliczna brutto lidera (krajowego konkurenta) | |
| BZ. Próg maksymalnych kosztów wytwarzania wyrobu z szufladki D w firmie IKS przy założeniu zysku 20% | |
| CA. Prognoza sprzedaży w latach wyrobu firmy IKS z szufladki D – ogółem (ATC i OTC) | |
| CB. Prognoza sprzedaży w latach wyrobów ATC w % do wielkości sumy sprzedaży z szufladki CA | |

Rysunek 2. *Dossier* produktów firmy IKS

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony obrazowo sposób oceny szans sprzedaży nowego produktu pozwala na pogłębioną analizę rynku i stopniowe dochodzenie do oceny własnych szans firmy na rynku leków z danej grupy wytypowanej do rozwoju. Na przykład: analizujemy szanse sprzedaży wyrobu „X” jako nowego produktu, który chcemy wprowadzić na rynek, przy założeniu warunków *ceteris paribus*), wówczas:

- Z szufladki A uzyskujemy dane o wartości sprzedaży w Polsce (w danym roku) wszelkich produktów leczniczych, które zawierają daną substancję czynną (produkty wieloskładnikowe, proste, ATC, OTC itd.), wchodzącą w skład wyrobu „X”.

- Z szufladki B uzyskujemy informacje o wartości sprzedaży w Polsce (w danym roku) leków, wyłącznie pod postacią leków prostych (jednoskładnikowych), sprzedawanych pod wszelkimi nazwami handlowymi, z którymi w przyszłości będzie konkurować lek „X” firmy IKS.
- Z szufladki C uzyskujemy informacje o sprzedaży w Polsce tego samego leku co z szufladki B, ale sprzedawanego wyłącznie pod nazwą międzynarodową (są to już bezpośredni konkurenci).
- W szufladce D znajdują się dane dotyczące sprzedaży w Polsce (w danym roku) wyrobu występującego na rynku pod nazwą międzynarodową w formie leku prostego (jednoskładnikowego) oraz pod postacią, jaką firma IKS zamierza uruchomić (np. tabletki, syrop itp.). Szufladka D zawiera więc sumaryczne informacje o bezpośrednich konkurentach firmy IKS.

Dla pogłębienia i uszczegółowienia analizy szans sprzedaży na rynku wyrobu „X” posługujemy się dokładnymi informacjami gromadzonymi w przedziałkach szuflady D, a mianowicie:

- W szufladzie BT zawarta jest informacja obrazująca trend rozwojowy produktu „X” (w postaci firmy IKS), w wybranym przedziale czasu *expost*, np. w latach 2005–2012, występujący na polskim rynku produktu „X”.
- Szufladka BU pozwala ustalić, ile sztuk opakowań produktu „X” sprzedaje się rocznie w Polsce przez jego producentów i występującego w zamierzonej do uruchomienia postaci firmy IKS.
- Szufladka BV zawiera dane dotyczące ilości producentów, którzy bezpośrednio będą konkurować z firmą IKS, oraz dane o ilości tych firm, które konkurują na rynku na zasadach importu równoległego (o ile taki występuje).
- W szufladzie BW gromadzone są dane o liderze na rynku konkretnego produktu „X”, w konkretnym opakowaniu i dawce, występującego pod nazwą międzynarodową.
- Szufladka BX zawiera dane o wartości sprzedaży lidera wyrażonej w cenach ExIMS (tzn. po cenie przekazywanej z hurtu do sprzedaży detalicznej).
- W szufladce BY znajduje się wykaz tzw. cen zbytu sugerowanych przez lidera według cennika Prosper (największego), nieuwzględniających promocji, ale przy pełnej planowanej marży.
- W szufladce BZ gromadzone są (stale aktualizowane) i ustalone (skalkulowane) progi maksymalnych kosztów produkcji, jakie mogą być ponoszone w firmie IKS, przy produkcji danego wyrobu, aby nie utracić konkurencyjności cenowej na rynku.
- Szufladki CA i CB zawierają sugerowaną prognozę sprzedaży wynikającą z przeprowadzonej analizy ogółem i z wyodrębnieniem leków na receptę.

Przyjęte uporządkowanie obrazu rynku farmaceutycznego umożliwia firmie IKS opracowanie w dowolnym czasie rankingu produktów z punktu widzenia potrzeb firmy, tzn. dostarczenia wiedzy o tym, którymi produktami przy plano-

wanym rozwoju firmy należy się interesować i dlatego, stanowiąc tym samym podstawę do formułowania strategii rozwoju firmy.

- Metoda „sita selekcyjnego” oparta jest na opracowaniu zestawu mierników weryfikujących projekty nowych uruchomień, pogrupowanych w trzy grupy rodzajowe, obejmujące ocenę w wymiarze: ekonomicznym, techniczno-rejestacyjnym i prawnym. Przyjmuje się, że w wymiarze ekonomicznym czynnikiem ryzyka podjęcia produkcji nowego leku może okazać się zbyt wysoki koszt produkcji. Dlatego też przedmiotem porównawczym jest kalkulacja kosztu progowego, liczonego „metodą wstecz”, czyli od ceny detalicznej sugerowanej przez głównego konkurenta, któremu firma zamierza w pierwszej kolejności „zabrać” część klientów. Jeśli kalkulacja jednostkowa kosztu własnego zabezpiecza, w porównaniu do ceny sugerowanej głównego konkurenta, zakładany zysk w wysokości 20%, a równocześnie cenę sprzedaży będzie można obniżyć o około 15–20%, to produkt taki uważa się za wskazany do wdrożenia z ekonomicznego punktu widzenia (kryterium wyraźnej przewagi cenowej na rynku danego leku). W podobny sposób podchodzi się do zbadania pozostałych parametrów pomiaru zawartych w arkuszu „sita selekcyjnego”. Wzór tego arkusza przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wzór arkusza „sita selekcyjnego”

| Sito selekcyjne do poszukiwania nowych produktów | | Wynik |
|---|--|-------|
| Kryteria do weryfikacji przed rekomendowaniem projektu Zarządowi | | |
| Wymiar ekonomiczny | | |
| 1. | Sprzedaż ilościowo i wartościowo | |
| 2. | Trend rozwojowy | |
| 3. | Analiza cen | |
| 4. | Podział rynku | |
| 5. | Jaki jest udział badanego produktu w wartości sprzedaży jego producentów | |
| 6. | Maksymalny próg wysokości kosztów wytwarzania w firmie IKS | |
| 7. | Oszacowanie konkurencyjności ceny | |
| 8. | Rozpoznanie zamiarów innych producentów | |
| 9. | Możliwości i koszty zakupu dossier lub technologii wytwarzania lub pozyskanie wytwórcy kontraktowego | |
| 10. | Oszacowanie daty rozpoczęcia sprzedaży i prognoza wartości sprzedaży na 5 lat | |

| Wymiar techniczno-rejestacyjny | | |
|---------------------------------------|---|--|
| 11. | Czy firma posiada wszystkie niezbędne urządzenia do produkcji, jeśli nie, to co należy zakupić i jakie są tego koszty | |
| 12. | Czy na posiadanych urządzeniach można uzyskać produkt o założonych właściwościach fizyko-chemicznych | |
| 13. | Czy można zapewnić stabilne źródła zakupu surowców i materiałów | |
| 14. | Jeżeli brak możliwości opracowania dokumentacji, to czy jest możliwość zakupu dossier | |
| 15. | Jeżeli brak możliwości produkcji, to czy jest możliwość zakupu in bulk lub importu równoległego | |
| Wymiar prawny | | |
| 16. | Ustawa o bezpieczeństwie żywności i żywienia z dnia 25 sierpnia 2006 r. (Dz.U. nr 171, poz. 1225) w tym w szczególności art. 3, 8, 27, 29, 30, 50, 96, 110, 119 | |
| 17. | Prawo farmaceutyczne z dnia 6 września 2001 r. tekst jednolity z dnia 27 lutego 2008 r. (Dz.U. nr 45, poz. 271) w tym w szczególności art. 3a, 72 | |
| 18. | Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie składu oraz oznakowania suplementów diety z dnia 9 paź. 2007 r. (Dz.U. nr 196, poz. 1425) | |
| 19. | Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym z dnia 23 sierpnia 2007 r. (Dz.U. nr 171, poz. 1206) | |
| 20. | Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z dnia 16 kwietnia 1993 r., tekst jednolity z dnia 26 czerwca 2003 r. (Dz.U. nr 153, poz. 1503) | |

Przykładowy wniosek o wdrożenie uznanego za produkt rozwojowy wyrobu „X” zawiera m.in. następujące stwierdzenia (wypis z wniosku Działu Rozwoju firmy IKS):

Produkt: DZ „X” tabletki powlekane 500 mg pakowane po 30 szt.

Produkt na rynku pojawił się w 2009 r. i nadal znajduje się w fazie wzrostowej. Z danych zawartych w „szufladkach oceny szans sprzedaży” wynika, że:

- Liderem rynku jest firma „S”, która posiada 40% udziału w całym rynku krajowym, a jej wartość sprzedaży wyrobu DZ wynosi rocznie 42 800 000 zł.
- Lek jest dostępny bez recepty, jest lekiem prostym (jednoskładnikowym), posiada postać tabletek. Nadaje się idealnie do odwzorowania w warunkach firmy IKS. Wdrożenie zwiększy stopień wykorzystania posiadanych urządzeń, a jego wprowadzenie na rynek może nastąpić posiadanymi kanałami dystrybucji, bez dodatkowych nakładów na marketing.
- Ze względów ostrożnościowych do kalkulacji oceny wymiaru ekonomicznego w sicie selekcyjnym przyjęto jako minimalny cel sprzedażowy dochód ze sprzedaży wyrobu DZ „X” w ciągu roku w wysokości jednomiesięcznej sprzedaży lidera rynku, czyli kwotę 3 500 000 zł.

- Prognozowany minimalny cel sprzedażowy to zaledwie 1,8% całego rynku DZ, a rynek ten rośnie w tempie średnio 3% rocznie (za okres 2009–2011 r.).
- Ilość producentów w ciągu ostatnich 3 lat jest stała (pięciu). Import równoległy stanowi 11% udziału w rynku i prowadzony jest przez 7 importerów.
- Podział rynku między dawki 500 mg i 600 mg wynosi odpowiednio 75 i 25%, a wartościowo opakowania 30 tabl. i 60 tabl. 65% i 35%. Produkt sprzedawany jest pod różnymi nazwami handlowymi.
- Koszt własny kalkulowany 14,25 zł – 15 zł za opakowanie, przy 20% zysku, wnioskowana cena sprzedaży 34 zł zamiast sugerowanej przez lidera ceny sprzedaży 39 zł (przewaga cenowa 5 zł na opakowaniu).
- Roczna prognoza sprzedaży w pierwszym roku wdrożenia 90 000 opakowań, o wartości ~3000 zł, w latach następnych przyrost sprzedaży w tempie 8% rocznie, docelowo w trzecim roku około 4 000 000 zł. Okres produkcji bez modyfikacji: 7–10 lat.
- Uwaga: Jest to prognoza wyważona, błąd może się mieścić w granicach $\max \pm 10\%$.

W rzeczywistości wniosek jest znacznie rozszerzony o wyniki oceny z wymiaru techniczno-rejestacyjnego, prawnego, dodatkowe zastrzeżenia i sugestie, ocenę techniczno-organizacyjną itd. (w sumie 30 stron). Ostatecznie wniosek został zaakceptowany do wdrożenia i stanowi składnik programowy rozwoju firmy na lata do 2020 r.

Podsumowanie

Z zastrzeżeniem, że poruszone w artykule problemy są tylko wąskim przykładem problemów zarządzania oraz wyboru strategii rozwoju MŚP we współczesnych warunkach działania firm, można sformułować następujące wnioski ogólne:

- Współczesne zarządzanie firmą nastrocza praktykom wielu nowych problemów, związanych z niezwykle szybko zachodzącymi zmianami we wszystkich rodzajach otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego (techniczno-technologicznego, społecznego, ekonomicznego, politycznego itd.), na które nie ma dobrych i jednoznacznych odpowiedzi: ani teoretycznych, ani wynikających z doświadczeń praktyki.
- Nadrzędnym zadaniem małych firm jest walka o przetrwanie na coraz bardziej konkurencyjnym rynku i wzrastającej pozycji dużych korporacji dyktujących zarówno kierunki rozwoju, jak i zasady działania na rynku oraz współdziałania przedsiębiorstw. W walce tej małe firmy skazane są przede wszystkim na własną pomysłowość i ukształtowanie umiejętności budowania swojego istnienia i szumnie nazywanej strategii rozwoju. Teoretyczne modele oraz wskazania do

takich działań są często traktowane jako mało przydatne i „wymysły” oderwane od rzeczywistości nie przystające do MŚP.

- Według raportu Millward Brown SMG/KRG z grudnia 2011 r. pojęcie „społeczna odpowiedzialność biznesu” (CSR) zna 31% przedstawicieli firm działających w Polsce, w tym 70% to firmy duże i wielkie. Wśród MŚP jest to około 18%. W badanej firmie termin ten w ogóle nie jest używany. Z badań tych wynika też, że MŚP nie postrzegają CSR jako kwestii, którą należy wkomponować w podstawową i rozwojową działalność firmy i realizować w sposób przemyślany i systematyczny. Stwierdzenie to jest zgodne z obserwacją nastawienia do problemu w firmie IKS.
- W świetle przeprowadzonych badań (w zakresie określonym we wprowadzeniu) można jednak stwierdzić, że istnieje bezpośredni związek w działalności firmy IKS z wymogami stosowania zasad CSR. Znajduje to wyraźne odzwierciedlenie w podanych przykładach podejmowanych działań, choć jak to określano „jako konieczność” wynikająca z kalkulowanego interesu firmy.
- Stosowane zasady i metody budowy strategii rozwoju firmy IKS należy uznać za wysoce racjonalne i oparte na praktycznych wieloletnich doświadczeniach, wskazujących na umiejętności „nadażania za zmianami” w takim zakresie, jak to jest możliwe w realnej sytuacji firmy, jej standingu finansowego i specyficznych wymogach produkcji farmaceutyków.

Bibliografia

1. Albrecht K. *et al.*, *Zarządzanie firmą*, t. 1, Warszawa 2007.
2. Bowen H.R., *Social Responsibility of Businessmen*, [w:] *Raport ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Warszawa 2011.
3. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994.
4. Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1996.
5. Gryffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
6. Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWN, Warszawa 1994.
7. Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie i systemowe działanie*, PLACET, Warszawa 1999.
8. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.
9. Targalski J., *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.

Streszczenie

Strategia rozwoju firmy jest kluczowym problemem każdego przedsiębiorstwa. Problemem jest też to, jak opracować strategię, aby była dostosowana do wymogów współczesnej gospodarki. Na jakich przesłankach (założeniach) ją oprzeć, jak sformułować nowe cele, zadania, jak je uszeregować, zweryfikować, aktualizować itd. Problemy te muszą rozwiązywać zarządy firm z uwzględnieniem ich specyfiki i warunków „tu i teraz”. W artykule przedstawiono wyniki badań opartych na analizie przypadku firmy IKS. Przedstawiono sposób organizacji i metody prac nad opracowaniem strategii rozwoju firmy, ocenę wyników tych prac oraz stosowanie wymogów CSR. Wnioski z badań wskazują jednoznacznie na brak uwzględniania wymogów CSR i koncentracji zarządu firmy na walce o przetrwanie w warunkach wzrastającej konkurencji dużych korporacji na rynku farmaceutyków. Czołową strategią jest więc w przypadku firmy IKS przetrwanie, a rozwój to nowe wdrożenia produktów odtwórczych (genetyków). Przedstawiono również oryginalne metody selekcji wniosków uruchamiania nowych produktów.

Abstract

The development strategy of a company is a key issue of any enterprise. The problem is also how the strategy should be developed to adapt to the requirements of the modern economy. On what premises (assumptions) it should be based, how to formulate new goals, tasks, how to prioritize, validate, update, etc. These problems need to be solved by the boards of companies with respect to their specific nature and terms of “here and now”.

This article presents the results of research based on case studies of IKS. It presents the organization and methods of work on creating the company's development strategy, evaluation of the results of this work and the use of CSR requirements. The conclusions of the study clearly show the lack of taking into consideration CSR and concentration of the board on struggling to survive under conditions of increasing competition of large corporations in the pharmaceuticals market.

Therefore, in the case of IKS, the leading strategy is survival and development means new implementation of generic products. It also presents the original method of selection of applications to run new products.

Vesna Milovanović, Snežana Milićević

Corporate social responsibility approach implementation in Serbian hotel industry

*(Implementacja podejścia społecznej odpowiedzialności
przedsiębiorstw w serbskim przemyśle hotelarskim)*

Key words: corporate social responsibility, total quality management, hotel
Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, totalne zarządzanie
jakością, hotel

Introduction

Contemporary market can be described as highly globalized, interlinked, competitive and dynamic. In order to survive, companies' management needs to follow and analyze changes, trends, arising needs and problems, as well as to react promptly with innovative solutions. Beside a high responsiveness to changes, companies are also focused on ensuring a high quality of their products and services. A quality concern initially had a form of *inspection*. The appearance of massive production had brought about a need to ensure that produced components were identical. Therefore, the quality inspection consisted of checking the compliance of product's characteristics with previously determined norms. The next stage of quality concern evolution was a *quality control* – an attempt to determine the causes of bad performance by monitoring the entire process of production. *Quality assurance* has emerged later as a wider concept – it ensures systematic quality control by checking the accuracy of project development, production, installing, as well as checking the correctness of a quality system. In the 80's of the XX cen-

tury it has gradually developed into an approach called a *TQM* (*Total Quality Management*), which describes a quality as the component of competitiveness, and it suggests that the quality management should be applied to all company's processes and all employees should strive towards the quality. TQM is perceived as an integrative management system, which extends the traditional focus of companies to internal operations into an external focus on the customers' needs and expectations. Originally, the quality had been seen as a set of characteristics that comply with a producer specification. Today it means a possibility to satisfy the specific needs in a given price range. Therefore, a customer is the one who determines the level of quality, not the producer¹. It is then necessary to determine customer needs by conducting a market research. Further development of TQM concept indicates that quality can also be evaluated by other stakeholders apart from customers. Having this in mind, companies have been increasing their concern about employees, shareholders, customers, suppliers, local communities and especially about the natural environment. By fostering the relationship with stakeholders and showing the care for environment a company differentiates from the competition and enjoys a good reputation. This has served as a powerful tool in the time of recent financial and economic crisis when there were no many other means available for the market battle. Such company's behaviour was named a *Corporate Social Responsibility* (*CSR*). Some studies that have already been conducted to discover the impact of a company's social responsible behaviour on its performance show the positive correlation. Although this concept was broadly accepted, it still has not been implemented in each business area since it takes time for some industries or countries to adopt new patterns. The aim of this work is to present the level of CSR implementation in Serbian hotel industry and the general opinion from the standpoint of hotels management regarding the benefits they have obtained from this concept implementation.

1. The concept of CSR

Natural and social environment are surroundings in which every organisation operates and with which it necessarily interacts. Corporate Social Responsibility (CSR) is a relatively new approach, which appeared in academic literature in 1950s. It is defined by the Commission of the European Communities (2001) as "a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations...on a voluntary basis". CSR means commitment to ethical and transparent business actions for the "common good" and avoidance of

¹ N. Đuričin, S.Janošević, M.Kaličanin, *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd 2010, p. 612.

harm to human beings and nature². According to A.B. Carroll³, there are four dimensions of CSR: economic, legal, ethical, and philanthropic. Economic dimension of CSR means that the company has a responsibility towards its stakeholders regarding the operating efficiency, profitability, competitiveness, and other economic goals accomplishment. The legal dimension is concerned with the extent to which a company respects the rules and regulations established by the lawmakers. The ethical dimension is related to company's fairness and justness beyond its legal obligation. The philanthropic dimension refers to the company's responsibility to engage in activities that promote human welfare or goodwill. Companies are in some way obliged to be socially responsible, as sophisticated stakeholders are becoming aware of numerous problems that are the consequence of economic activity (pollution, resource excessive usage, workforce exploitation, nature degradation, etc) and demanding regarding the company's responsibility. Media play an important role in raising the awareness about this issue among public, provoking customer responses through demand function and encouraging authorities to include social responsibility into the law⁴. Socio-environmental context is seen as a strategic variable for the hotel firm, which is strongly consumer oriented and whose quality is directly linked to the quality of the environment and social context, which ensure survival in increasingly competitive conditions⁵.

Resource-based theory suggests that the environmental protection can help ensuring sustainable competitive advantages. Sustainable development nowadays attracts a special attention of companies and communities. The European Union puts a great emphasis on sustainable development, striving to integrate and reconcile the economic, social, and environmental dimensions of sustainability in its sustainable strategy⁶. In the hotel industry, sustainability plays a key role among corporate travellers, a third of whom look for hotels that are environmentally conscious. A survey⁷ reports that 28% of asked businessmen declare a willingness to pay up to 10 percent more for green accommodation, which is an important fact for hotel managers who struggle with profitability. Not only customers are

² J. Campbell, *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, "Academy of Management Review" 2007, Vol. 32, No. 3, p. 946–967.

³ A.B. Carroll, *A three dimensional conceptual model of corporate social performance*, "Academy of Management of Review" 1979, Vol. 4, No. 4, p. 497–505.

⁴ J.S. Harrison, Y.R.E. Freeman, Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives, "Academy of Management Journal" 1999, vol. 42, No. 5, p. 479–487.

⁵ J. Felipe., *Gestio' n de hoteles. Una nueva vision*. Thomson-Paraninfo, Madrid 2001.

⁶ O. Delbard, *CSR legislation in France and the European regulatory paradox: An analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice*, "Corporate Governance" 2008, Vol. 8, No. 4, p. 397–405.

⁷ A. Stark, *Communicate your green commitment*, "Hotel & Motel Management" 2009, Vol. 8 (1), p. 224.

expecting companies to be socially responsible, but also law has begun to regulate those practices. Denmark was the first country to write CSR into law, requiring from the largest companies to include CSR information in annual reports, starting from January, the 1st 2009 ⁸.

CSR is seen today as a tool for dealing with the dilemma of maximizing the shareholders value and satisfying the stakeholders' expectations. This concept recognizes that companies beside their primary goal of creating the profit for shareholders also have responsibilities towards their stakeholders⁹. Freeman¹⁰ has developed the 'Stakeholder Theory' whereby he defines stakeholders as internal and external groups that are affected by or affect the organisation. Some authors¹¹ propose four stakeholder categories: organizational stakeholders (customers, employees, shareholders, and suppliers), community stakeholders (residents), regulatory stakeholders, and media stakeholders. Friedman¹² declared that managers' responsible behaviour concerns the best allocation of scarce resources and revenues maximization. Based on this view and Freeman's Stakeholder Theory from 1984, a group of scientists argued that companies expand their scope of interest from shareholders only to various groups including customers, employees, suppliers, community and natural environment. Jensen¹³ states that a firm cannot maximize its long-term value if it ignores the interests of diverse stakeholders. It is therefore necessary to implement different policies to meet needs of each stakeholder, which represent the distinct dimensions of CSR, namely the employee relations, product quality, community relations, environmental issues and diversity issues. Employee relations imply the extent to which a company respects employees' rights required by law and expected by the society (e.g. ensuring health and safety, retirement benefits, working conditions, etc.). Product quality dimension supports the customer relations via ensuring the quality and safety of products and services. Community relations consider a company's involvement in volunteer programs, charity, and education. Environmental issues include a company's contribution to natural environment preservation by implementing recycling programs, resource savings, reducing pollution, etc. Diversity dimension stands for a company's ap-

⁸ *Reporting on corporate social responsibility*, Danish Commerce and Companies Agency, May 2009

⁹ L. Moir, *What we mean by corporate social responsibility*, "Corporate Governance", 2001, Vol.1, 2, p. 16–22.

¹⁰ R. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder perspective*, Pitman.I., Boston, USA 1984.

¹¹ Henriques, P. Sadorsky, *The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance?*, "Academy of Management Journal" 1999, Vol. 42, No. 1, p. 89–99.

¹² M. Friedman, *The Social responsibility of business is to increase its profits*, "New York Times Magazine", 1970, September 13.

¹³ M.C. Jensen, *Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function*, "European Financial Management" 2001, Vol. 7, No. 3, p. 297–317.

proach towards the rights of women and minorities as employees or suppliers¹⁴. Some empirical studies have found that each dimension has a different effect on corporate outcomes, such as improved profitability, employer attractiveness and shareholder value. While employee relation and product categories are the only two dimensions that impact the profitability positively, company's involvement in environmental issues, diversity and community relations have a greater positive effect on employer attractiveness, as well as on shareholders value¹⁵.

It is important that a company recognizes those societal problems. Being equipped to help resolve them, it can gain the greatest competitive advantage¹⁶. That is a way to harmonize the interests of different stakeholders. In order to ensure the best allocation of resources and satisfaction of both society and shareholders, companies should examine various interdependent factors among CSR programs, because some investments (e.g. in customer satisfaction) may be shared among several CSR programs. There is a study from 2010¹⁷ offering an integrated approach to help the hospitality industry solving the problem of selection decisions and costs evaluation of CSR initiatives, taking into account hotel's competitive advantage, interdependent criteria, limited resources, and cost factors under different cultures and local needs.

2. Impact of CSR on CFP

Investments in socially responsible activities have to be considered in the form of company financial performance (CFP), because if they do not enhance a firm's bottom line, such investments may not be considered sustainable in a long run. The effect of CSR activities on financial performance was the subject of numerous researches. Their results were different – some have proven the positive and other the negative relation between mentioned variables. The results vary considerably from sector to sector due to sector-specific variables¹⁸. Because each industry faces unique social interests and issues based on internal and external environments, financial returns from investment in a certain dimension of CSR activity may dif-

¹⁴ KLD. (n.d.). *Rating indicators*. <http://www.kld.com/research/stats/indicators.html>.ackhaus.

¹⁵ K.B. Backhaus, B.A. Stone, K.Heiner, K., *Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness*, "Business & Society" 2002, Vol. 41, No. 3, p. 292–318.

¹⁶ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, "Harvard Business Review" 2006, Vol. 84, No. 12, p. 78–92.

¹⁷ W.H. Tsai, J.L. Hsu, C.H. Chen, W.R. Lin, S.P. Chen, *An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel*, "International Journal of Hospitality Management" 2010, Vol. 29, p. 385–396.

¹⁸ A.J. Barbera, Y.D. McConnell, *The impact of environmental regulations on industry productivity: direct and indirect effects*, "Journal of Environmental Economics and Management" 1990, Vol. 18, No. 1, p. 50–65.

fer depending on the specific industry¹⁹. Regarding the hotel sector, one study has been conducted based on Spanish hotels and it has confirmed the existence of a positive relation between the hotel's economic performance and its responsibility to the social and natural environment in which it operates²⁰.

Corporate financial performance can be evaluated through accounting-based measures and market based measures to reflect the short-term profitability and market evaluation of future profitability. For instance, accounting-based measurement tool, ROA (return on assets) shows a company's short-term profitability and the contribution of certain resources allocation to the current profits²¹, while the market-based measures (Tobin's q) indicate the investors evaluation of company's capability to create future profits²². Some studies²³ have found a stronger effect of CSR on company's short-term profitability than on market evaluation of the future profitability, while some other²⁴ prove the opposite. The results of one research from 2011, regarding five CSR dimensions impact on short-term profitability and market evaluations of future profitability in hotel industry, show that CSR activities concerning community and product dimension increase both short-term and future profitability, and diversity dimension positively affects future profitability²⁵.

CSR strategy becomes successful, sustainable and profitable when it is in lockstep with a company business model. Porter and Kramer have classified CSR into strategic and responsive CSR, depending on the degree of connectedness between a firm's business operation and a given social issue. Strategic CSR refers to activities addressed at social issues that are closely connected to company's operational contexts, which at the same time enables a company to generate competitive advantages, while responsive CSR refers to corporate actions designed to improve indirectly-related social issues and are less likely to have a positive effect on company's performance²⁶. Having this in mind, it can be concluded that hotel

¹⁹ P.C. Godfrey, N.W. Hatch, *Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century*, "Journal of Business Ethics" 2007, Vol. 70, No. 1, p. 87–98.

²⁰ F.J.G. Rodriguez, Y. Cruz, *Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms*, "Hospitality Management" 2007, Vol. 26, p. 824–839.

²¹ P.L. Cochran, R.A. Wood, *Corporate social responsibility and financial performance*, "Academy of Management Journal" 1984, Vol. 27, No. 1, p. 42–56.

²² X. Luo, C.B. Bhattacharya, *Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value*, „Journal of Marketing" 2006, Vol. 70, No. 4, p. 1–18.

²³ J.B. McGuire, A. Sundgren, T. Schneeweis, *Corporate social responsibility and firm financial performance*, "Academy of Management Journal" 1988, Vol. 31, No. 4, p. 854–872.

²⁴ A.J. Hillman, G.D. Keim, *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?* "Strategic Management Journal" 2001, Vol. 22, No. 2, p. 125–139.

²⁵ Y. Inoue, S. Lee, *Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries*, "Tourism Management" 2011, Vol. 32, p. 790–804.

²⁶ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, "Harvard Business Review" 2006, Vol. 84, No. 12, p. 78–92.

companies may gain benefit through their community involvement because of the great dependency between their operations and local communities (availability of human resources, local demands, suppliers, attractiveness of the destination). Community dimension of CSR would likely help hotel companies to increase both operational efficiency and competitive advantages, leading to high short-term profitability and positive market evaluations of future profitability.

Some researches²⁷ show that investments in CSR increase during the periods of economic and financial crisis. Although this may seem awkward because companies are rather resistant to undertake investments during the crisis, there are some explanations behind this fact. Namely, besides the usual benefits from CSR implementation including the employee satisfaction, increasing sales, and brand promotion, CSR helps returning the lost trust in business and capital markets^{28 29}. This is important not only from the perspective of customers, but also from the investors' standpoint. There must exist trust in a particular company in order to buy its products or to invest in its assets. Therefore, although crises are generally perceived as threats, some companies see it as an opportunity to regain the lost trust and redefine the relationships between itself and stakeholders in order to differentiate from the competition. Since CSR is understood as a set of ethical actions towards the society, it would be natural to treat it as a cost. However, companies treat CSR as an investment, because there are positive results that overcome costs and create added value for the company. Crisis is not only a threat for the business, but for the society as a whole, and company's ethical behaviour is especially appreciated during the hard times. A study from 2009³⁰ shows that 76% of consumers are willing to pay more for a product of a socially responsible company.

There have emerged many questions regarding the evaluation of the CSR performance. It is a complex task to measure the results of such a broad concept. Since there have not been created any single method for measuring the results of CSR investment³¹, a subjective measurement remains the key tool in this respect³².

²⁷ G. Charitoudi, G. Giannarakis, T. Lazarides, *Corporate Social Responsibility Performance in Periods of Financial Crisis*, "European Journal of Scientific Research" 2011, Vol. 63, No. 3, p. 447–455.

²⁸ S. Decker, C. Sale, *An Analysis of Corporate Social Responsibility, Trust and Reputation in the Banking Profession*, part 1, 2009, p. 135–156.

²⁹ M. Weber, *The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR*, "European Management Journal" 2008, Vol. 26, No. 4, p. 247–261.

³⁰ B. Lester, S. Osman, E. Beil, *Corporate Citizenship Study*, Retrieved July 12, 2009, from tripple-pundit.com: http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Documents/Corporate%20Citizenship%20Executive%20Summary.pdf.

³¹ R. Wolfe, K. Aupperle, *Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct* [in:] J. E. Post (ed.), "Research in Corporate Social Performance and Policy" 1991, No. 12, p. 265–268.

³² A.B. Carroll, *A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement*, "Business and Society" 2000, Vol. 39, No. 4, p. 466–78.

Ethical and socially responsible behaviour leads to the stakeholders satisfaction and positive perceptions of the company. The final benefits of CSR engagement include brand awareness, brand preference and brand loyalty, employees loyalty and business partners loyalty towards the company. Through CSR performance, companies create additional resources such as highly qualified job seekers and customer positive evaluations, leading to investors high expectations regarding a company's future profitability, resulting finally in high market value.

Employees are perceived today as an important source of competitiveness, firstly, because they directly impact the quality of product and especially service, and secondly, because their satisfaction increases the rate of job retention and thus, decreases costs of hiring and training. One study³³ shows that CSR lowers the annual quit rate by 3% to 3.5%. Relationship quality determines the employees job performance and thus the success of the entire organisation. It impacts intentions to spread a positive word-of-mouth and willingness to work in/with the organisation, This is a vital component of the success in the service sector, where the quality of customer–employee interaction has a significant impact on the customer's satisfaction. Satisfied staff create a positive working climate which contributes to the internal and external appraisal of the company. This makes jobs within a company more attractive, making employees be more responsible and productive in order to keep the current position. A positive word-of-mouth concerning the organisation is created, so the clients, business partners and a wide community become interested in the particular organisation. This is the reason why companies put strong emphasis on employees satisfaction. Trust plays a significant role in the employees commitment and interpersonal relations, as an outcome of accumulated positive experiences with the organization and it is a more stable construct than satisfaction³⁴.

3. Incompatibility of CSR practices

CSR has raised a question regarding the lack of measurement of CSR performance which leaves enough place for those who claim CSR just for marketing purposes and revenue increase, while not making any steps towards this approach. In this way, CSR can serve as a manipulative tool to mislead the stakeholders. Many scholars therefore question the legitimacy of CSR practice. Although CSR

³³ D.F. Vitaliano, *Corporate social responsibility and labor turnover*, "Corporate Governance" 2010, Vol. 10, No. 5, p. 563–573.

³⁴ Ch. Moorman, G. Zaltman, R. Deshpande, *Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations*, "Journal of Marketing Research" 1992, Vol. 29, No. 3, p. 314–328.

stands for a strong marketing tool for spreading a positive view to the public, it can also be very dangerous and provoke negative effects if the organisation is not consistent with its declarations in reality. A group of social science researches^{35 36 37 38} argued that people place more weight on negative information than on positive one when evaluating a target, while some others have proven that the negative effect decreases with age in all generations while the positive affect remains stable³⁹. A research done in 2010⁴⁰ has found that in hotel industry stakeholders place more weight on positive CSR activities than negative CSR activities, so in establishing a CSR strategy hotel managers should concentrate on increasing positive CSR activities rather than reducing negative ones. Furthermore, it is recommended to focus on long-term positive effects rather than on short-term profitability.

Hotels need to be as committed to CSR implementation as they are to marketing it, and to be transparent about the actual efforts put forth to achieve the results. The management must shepherd the realization of CSR promises by collecting accurate data regularly in order to introduce essential operational modifications. A survey done by IBM shows that hoteliers are aware of CSR as a powerful marketing tool. However, only recently they have begun with implementation of this strategy. In his analysis Hopper⁴¹ points out that 20% of examined hospitality companies have reported that philanthropic activities were part of their CSR strategy. This is perhaps the most sensitive CSR strategy, as it does not mean investment in new technologies, cost-cutting, quality improvement, employee and customer satisfaction, so it is often a subject to the conflict of interests among the stakeholders. Philanthropic activities challenge the primary goal of any company – profit maximization, and thus they are contradictory to the shareholders' goals.

³⁵ D.L. Hamilton, L.J. Huffman, *Generality of impression formation processes for evaluative and nonevaluative judgments*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1971, Vol. 20, No. 2, p. 200–207.

³⁶ X. Luo, C.B. Bhattacharya, *Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value*, "Journal of Marketing" 2006, Vol. 70, No. 4, p. 1–18.

³⁷ J.G. Klein, *Negativity in impression of presidential candidates revisited: the 1992 election*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 1996, Vol. 22, p. 289–296.

³⁸ A.K. Lampel, N.H. Anderson, *Combining visual and verbal information in an impression-formation task*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1968, Vol. 9, No. 1, p. 1–6.

³⁹ S.T. Charles, C.A. Reynolds, M. Gatz, M., *Age-related differences and change in positive and negative affect over 23 years*, "Journal of Personality and Social Psychology" 2001, Vol. 80, No. 1, p. 136–151.

⁴⁰ K.H. Kang, S. Lee, C. Huh, *Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry*, "International Journal of Hospitality Management" 2010, Vol. 29, No. 1, p. 72–82.

⁴¹ C. Hopper, *Corporate Social Responsibility in the Hospitality Industry: Survey*, 2010, September 19.

A sustainable tourism is a paradox, because sustainable means that the environment has to be preserved, while tourism aims at raising profit from increasing tourists traffic, which destroys the natural environment. Of course, there can be placed more attention to environmental problems occurring as a result of tourism industry, which cannot be eliminated. Negative externalities associated with human traffic in hospitality and tourism industry include solid waste, water consumption, electricity usage, CO₂ emission, etc. Although hoteliers have set sustainability goals, such as reducing water usage, carbon dioxide emissions, electricity, etc, the majority of them are failing to effectively conduct the necessary performance based measurements essential to attaining those goals. Many hotels use CSR as a part of their marketing or revenue generating strategy, but half of them conduct no performance based measurements.

Since CSR is a relatively new set of strategies, it is natural to be imperfect. By time there will certainly be improvements regarding the CSR practices and it will continue to play an escalating role in everyday business. Companies need to improve CSR activities by data collection and processing, promises realization, performance measurement and more frequent communication to shareholders and stakeholders.

4. CSR in Serbian hotel industry

Hospitality business in Serbia has been gaining on importance in the last few years. There was a big time gap in this sector development due to the transition period and a long-term economic crises, political instability, embargo, etc. Serbia was far from attractive place for investment, business and travel, which directly impacts the hotel industry. Unsuccessful privatisations of state owned enterprises including hotels have additionally ruined the economy. Since there was a low demand for hotel services, this industry was waiting for better times to be developed. During the last decade of XX century local hotel industry was functioning at the level of average year utilisation of 20%. It is clear that many hotel companies made loss. The lack of means for investment and current maintenance, low compensations and staff turnover were the main reasons against private capital investment in Serbian hotel industry.

The situation is very different now, when Serbia is opening to the world and especially to the EU. This includes creating business and political favourable environment for cooperation with foreign partners, attracting the foreign investments, improving the tourism offer, etc. Investors have recognised an opportunity for hotel sector development, so we can observe many new hotels opening or restructuring the old ones. In order to be competitive, hotel management follow the new trends in this industry. That includes CSR concept implementation, not only by international hotel chains, but also by domestic hotels.

Conferences and educative forums are regularly organised for those who have serious and responsible approach towards hotel industry, implementing also strategies for a sustainable hotel business development. Although there have been investments in hotel industry even during the crises, Serbia still lacks a high quality hotels. From 249 registered hotels 70% have only two or three stars. In the last three years in Serbia were opened 54 new hotels with three, four and five stars which use new technologies for economising the use of resources.

Socially responsible initiatives are the key activities done by companies to support social goals. This concept has already existed for 40 years, but it is not widely implemented in Serbian hotel system. Social goals are very complex and include security, education, hiring, community and economic development, ecology, ecosystem and environment protection. Investing in any of those fields should not be seen as a cost, but rather as a future benefit. There is an international standard for corporate social responsibility implementation – ISO 26000. It has seven principles: responsibility, transparency, ethical behaviour, respecting the stakeholders, respecting the law, respecting the international codes of conduct, and respecting the peoples' rights. Many hotel chains such as Holiday Inn, Accor, Marriott, Hyatt, InterContinental, and others, have already accepted standards and they are in much better position to make an upgrade for energy savings, recycling, water use and the relationship towards the local community.

Hotel chain InterContinental (IHG) has implemented in 2009 a Green Engage system for evaluation, management and reporting aiming at efficient use of energy, water, quantity of waste, as well as the impact on the local community. Results of some research done on the representative sample show the reduction of energy spending by 10%, and all conditions are created to reduce spending for 25%. The "Green Engage" system needs some data about a hotel, and then compares the data with hotels worldwide, taking into account a particular climate zone. At the end of the process the system recommends activities to be implemented in order to correct factors that negatively impact the observed parameters. The system makes it possible to follow a realized progress and equally supports new and existing hotels.

In order to implement the concept of corporate social responsibility it is necessary to study characteristics, mission and values of the hotel, as well as location and environment; then to make a list of negative aspects of hotel's operations and define activities to eliminate or minimize those negative effects. Socially responsible communication and operation is very important for gaining the respect and trust of employees, local community, and especially customers. In the Belgrade Continental hotel gas and smoke emissions are controlled on the day basis. For ensuring the cleanness, hotel uses only non-toxic ecologic products in a form of concentrate. There is a program for rationalization of energy and water use by implementing energy saving bulbs, turning off unnecessary light objects, elec-

tric devices, using the own dump for technical water whose quality is controlled monthly. On the regular basis the Continental hotel recycles paper, plastics, glass, and all types of oil, metal, and technical waste, as well as classifying the natural waste for further processing and producing fertilizers. Hotel Continental regularly uses a questionnaire and a guest book to define the level of guest satisfaction, assess the current and anticipate future needs in order to create an excellent offer. This hotel offers practical lectures for hospitality students, who get the opportunity to apply theoretical knowledge in practice.

In a category of big domestic hotels, the same award was given to hotel “Palas” for teaching generations of students who work today in prestigious Serbian and international hotels on managing positions. They have all passed through a practical workshop in this hotel, while the best students were offered a job in hotel “Palas”. This practical experience have been an excellent reference for employers who had a high professional requirements. In 2009 this hotel was acceded to distance heating and as a result it made workforce and energy savings. Employees are proud of contributing in this way to natural environment protection. Chemicals used must have security certificate, and inputs are preferred from domestic suppliers. The hotel cares about its employees, and insists on learning, improving and continuous education for all the staff.

Thanks to new technologies hotel Hyatt Regency Belgrade has reduced energy use for 20%. This hotel has also implemented a paper recycling process for all printed materials. Cleaning department is using microfiber cloth which reduces chemicals consumption, and further reduces pollution of the natural environment. They use aerosols which reduce dramatically chemicals consumption, while the effect is the same. This hotel has started with a large project for energy saving. There are few CSR projects undertaken by this hotel concerning the community, employees and the environment ⁴².

The first project was named “Selection of the most beautifully decorated Christmas tree for the benefit of UNICEF within the ‘Hyatt community’ program”. The “Hyatt Community” is a philanthropic program of the “Global Hyatt” Foundation, which strives to provide assistance in resolving problems of the local community and participating in environmental projects. Via this project Hyatt Regency has contributed to increasing social awareness. An amount of RSD 500,000 in contribution fees of participating companies was donated to the UNICEF program, “Violence Free Schools”.

The second CSR program was named “Let’s Recognize and Appreciate our Employees”, regarding the entertaining and educational program for all employees who have the possibility to attend unique training offered by Hyatt Corpo-

⁴² S. Lazarevic (ed.), AmCham Serba Conference “*Corporate responsibility during economic downturn*”, American Chamber of Commerce in Serbia, Belgrad 2009.

ration at the global level and by Hyatt Regency Belgrade at the local level. The training programs are designed in such a way to suit the needs of the local environment. Entertaining program should enhance a team spirit and mutual trust. The most favorable program is position swapping – all the staff change their work position with someone else, so for example, the manager is welcoming guests at the door, while the doorman is performing managerial duties. The Hotel makes it possible for hospitality students to complete their university-required practical work at the Hotel and for good ones there is also a possibility to be employed by the Hotel and to build international experience.

The third CSR project “Hyatt Earth” aimed at creation and implementation of strategies to reduce the consumption of energy and water and curtail emission of CO₂. Firstly, a Green Team was created to monitor and lower environmental pollution through recycling programs. The Green Team created a campaign of cleaning a section of the river bank and planting trees around the Hotel, as well as recycling for all Hotel waste and the use of recycled paper for all printing needs. The Hotel has signed a contract with Toyota Serbia to join forces in protection and conservation of our planet by controlling the environment pollution and CO₂ emission.

Conclusion

It is not surprising that the pioneers in CSR implementation in Serbian hotel industry are hotels belonging to large international hotel chains. Reasons are obvious: CSR concept is already well known and practiced in mentioned hotel chains, so hotels in Serbia simply follow the best practices; such hotels have infrastructure for CSR strategies implementation – they dispose with modern technologies, capital, and know-how. As it was pointed out in this work, international hotel chains present in Serbia have developed different projects to deal with environmental and social problems, as well as to improve relationships with clients and employees. Many local hotels in Serbia, which are smaller and not capable to be socially responsible to the large extent, also implement CSR practices, usually starting from improving the satisfaction of employees and clients, and providing education assistance in hospitality area. This is the cheapest strategy, but very influential – satisfied employees improve the service quality and increase the job retention rate, directly influencing hiring and training costs, as well as customers’ satisfaction and loyalty. Hotels capable of implementing programs for the efficient use of resources and minimizing pollution also experience lower costs in the future. Helping the local community to overcome problems leads to creation of trust and positive brand perception. This obviously increases the value of the hotel in the eyes of stakeholders, motivating

them to stay loyal to the company and the new members to join. As observed, there are many benefits of CSR implementation especially in hotel industry where the quality of service plays a crucial role. Employees therefore must be treated well in order to produce a good service and satisfy the customer. The next direct benefit includes a cost reduction from resources saving program implementation. Finally, instead of spending resources on marketing, CSR programs attract the attention of the media, which publish positive news about the company without compensation. Such objective publicity has a greater impact on the public than propaganda. Hotels that are already implementing CSR programs in Serbia are satisfied with the results claiming that their investments in those projects have a multiple payoff. It impacts costs, quality, working atmosphere, relations with clients, business partners and community, public opinion and brand awareness, trust, loyalty etc. CSR is proved to be a powerful tool for differentiating at the market and gaining the competitive advantage, especially during the crises and increasing globalisation. It is expected that the increasing number of hotel companies in Serbia will follow this trend in the future taking into account low investment in CSR activities compared to important benefits.

Bibliography

1. Backhaus K.B., Stone B.A., Heiner K., *Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness*, "Business & Society" 2002, Vol. 41, No. 3, p. 292–318.
2. Barbera A.J., McConnell Y.D., *The impact of environmental regulations on industry productivity: direct and indirect effects*, "Journal of Environmental Economics and Management" 1990, Vol. 18, No. 1.
3. Berman S.L., Wicks A.C., Jones T.M., *Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance*, "Academy of Management Journal" 1999, Vol. 42, No. 5.
4. Campbell, J., *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, "Academy of Management Review" 2007, Vol. 32, No. 3.
5. Carroll A.B., *A three dimensional conceptual model of corporate social performance*, "Academy of Management of Review" 1979, Vol. 4, No. 4.
6. Carroll A.B., *A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement*, "Business and Society" 2000, Vol. 39, No. 4.
7. Charitoudi G., Giannarakis G., Lazarides T., *Corporate Social Responsibility Performance in Periods of Financial Crisis*, "European Journal of Scientific Research" 2011, Vol. 63, No. 3.

8. Charles S.T., Reynolds C.A., Gatz M., *Age-related differences and change in positive and negative affect over 23 years*, "Journal of Personality and Social Psychology" 2001, Vol. 80, No. 1.
9. Cochran P.L., Wood R.A., *Corporate social responsibility and financial performance*, "Academy of Management Journal" 1984, Vol. 27, No. 1.
10. Danish Commerce and Companies Agency, *Reporting on corporate social responsibility*, May 2009.
11. Decker S., Sale C., *An Analysis of Corporate Social Responsibility, Trust and Reputation in the Banking Profession*, part 1, 2009.
12. Delbard, O., *CSR legislation in France and the European regulatory paradox: An analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice*, "Corporate Governance" 2008, Vol. 8, No. 4.
13. Đuričin N., Janošević S., Kaličanin M., *Menadžment i strategija*, Ekonomski Fakultet Beograd, 2010.
14. Edelman Trust Barometer, 2010, "2010 Annual Global Opinion Leaders Study". Available at: http://www.edelman.com/trust/2010/docs/2010_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf.
15. Felipe J., *Gestión de hoteles. Una nueva vision*, Thomson-Paraninfo, Madrid 2002.
16. Idowu S.O., Filho W.L., *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009.
17. Fiske S.T., *Attention and weight in person perception: the impact of negative and extreme behavior*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1980, Vol. 38, No. 6.
18. Freeman R., *Strategic Management: A stakeholder perspective*, Pitman.I., Boston, USA 1984.
19. Friedman M., *The Social responsibility of business is to increase its profits*, "New York Times Magazine" 1970, September 13.
20. Godfrey P.C., Hatch N.W., *Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century*, "Journal of Business Ethics" 2007, Vol. 70, No. 1.
21. Griffin J., Mahon J., *The corporate social performance and corporate financial performance debate: 25 years of incomparable research*, "Business & Society" 1997, Vol. 36, No. 1.
22. Hamilton D.L., Huffman L.J., *Generality of impression formation processes for evaluative and nonevaluative judgments*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1971, Vol. 20, No. 2.
23. Harrison J.S., Freeman Y.R.E., *Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives*, "Academy of Management Journal" 1999, Vol. 42, No. 5.
24. Sadorsky H.P., *The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance?*, "Academy of Management Journal" 1999, Vol. 42, No. 1.

25. Hillman A.J., Keim G.D., *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?*, "Strategic Management Journal" 2001, Vol. 22, No. 2.
26. Hopper C., *Corporate Social Responsibility in the Hospitality Industry: Survey*, 2010, September 19.
27. Inoue Y., Lee S., *Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries*, "Tourism Management" 2011, Vol. 32.
28. Jensen M.C., *Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function*, "European Financial Management" 2001, Vol. 7, No. 3.
29. Kacperczyk A., *With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders*, "Strategic Management Journal" 2009, Vol. 30, No. 3, p. 261–285.
30. Kang K.H., Lee S., Huh C., *Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry*, "International Journal of Hospitality Management" 2010, Vol. 29, No. 1.
31. KLD. (n.d.). *Rating indicators*, <http://www.kld.com/research/stats/indicators.html>. ackhaus.
32. Klein J.G., *Negativity in impression of presidential candidates revisited: the 1992 election*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 1996, Vol. 22.
33. Lampel A.K., Anderson N.H., *Combining visual and verbal information in an impression-formation task*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1968, Vol. 9, No. 1.
34. Lazarevic, S. (ed.) AmCham Serba Conference "Corporate responsibility during economic downturn", American Chamber of Commerce in Serbia, Belgrad 2009.
35. Lester B., Osman S., Beil E., *Corporate Citizenship Study*. Retrieved July 12, 2009, from tripplepundit.com: http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Documents/Corporate%20Citizenship%20Executive%20Summary.pdf.
36. Luo X., Bhattacharya C.B., *Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value*, "Journal of Marketing" 2006, Vol. 70, No. 4.
37. McGuire J.B., Sundgren A., Schneeweis T., *Corporate social responsibility and firm financial performance*, "Academy of Management Journal" 1988, Vol. 31, No. 4.
38. Moir L., *What we mean by corporate social responsibility*, "Corporate Governance" 2001, Vol. 1, No. 2.
39. Moorman Ch., Zaltman G., Deshpande R., *Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations*, "Journal of Marketing Research" 1992, Vol. 29, No. 3.
40. Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, "Harvard Business Review" 2006, Vol. 84, No. 12.
41. Rodriguez, F.J.G., Cruz, Y., *Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms*, "Hospitality Management" 2007, Vol. 26.
42. Stark, A., *Communicate your green commitment*, "Hotel & Motel Management" 2009, Vol. 8, No. 1.
43. Tsai W.H., Hsu J.L., Chen C.H., Lin W.R., Chen S.P., *An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel*, "International Journal of Hospitality Management" 2010, Vol. 29.

44. Vitaliano D.F., *Corporate social responsibility and labor turnover*, "Corporate Governance" 2010, Vol. 10, No. 5.
45. Weber M., *The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR*, "European Management Journal" 2008, Vol. 26, No. 4.
46. Wolfe R., Aupperle K., *Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct*, [in:] J.E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 1991, 12.

Abstract

Many companies have realised that the current economic and financial crisis is not a short-term appearance but rather a long-term tendency. That conclusion made companies think about strategies for overcoming the hard times. Firstly, it led to costs-cutting through manufacturing and services outsourcing, then changes in the organisational structures. Recently, the idea of corporate social responsibility (CSR) has been born, as an attempt to increase a company's market value by showing the respect and care for environment and public, including consumers, employees, shareholders, business partners, etc. This relatively new approach is a part of Total Quality Management (TQM), a management philosophy that seeks to integrate all organisational functions to focus on meeting customer needs and organisational objectives. Because of the customers' increasing service expectations hotel companies have found the TQM approach to be a vital competitive component. CSR is nowadays seen in hotel industry as a powerful tool for gaining the support of stakeholders and therefore as an important source of competitiveness. The purpose of this paper is to highlight the extent of CSR use in the Serbian hotel industry as well as benefits gained by this approach implementation, including employee satisfaction, customer satisfaction, public opinion, revenue increase, cost savings, and other.

Streszczenie

Wiele przedsiębiorstw uświadamia sobie, że aktualny kryzys finansowy nie jest zjawiskiem krótkotrwałym, ale raczej długotrwałą tendencją. Powoduje to, że przedsiębiorstwa rozważają, jak przezwyciężyć te trudności. W pierwszej kolejności prowadzi to do cięć kosztów poprzez outsourcing produkcji i usług oraz zmiany struktur organizacyjnych. Ostatnio zrodziła się idea CSR traktowana jako próba wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa poprzez dbałość o środowisko (naturalne) i sprawy publiczne, włączając w to konsumentów, pracowników, interesariuszy, partnerów biznesowych itd. To relatywnie nowe podejście jest częścią TQM, filozofią menadżerską, w ramach której próbuje się integrować wszystkie funkcje organizacyjne dla spełnienia oczekiwań klientów oraz osiągania celów organizacyjnych. Podejście związane z TQM jest traktowane przez przedsiębiorstwa hotelarskie jako ważny czynnik budowy ich konkurencyjności wobec zwiększających się oczekiwań klientów. CSR jest traktowana przez hotele jako potężne narzędzie do zdobywania wsparcia interesariuszy i dlatego stanowi źródło zdolności konkurencyj-

nych. Celem opracowania jest naświetlenie zasięgu realizacji CSR w serbskim przemyśle hotelarskim, osiąganie korzyści przy wdrażaniu tego podejścia, włączając w to satysfakcję pracowników, opinię publiczną, wzrost dochodów, ograniczenie kosztów i inne.

Noty o autorach

(Notes about authors)

- prof. nadzw. dr hab. Andrzej Chodyński, dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
- prof. zw. dr hab. Marian Huczek, Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
- mgr Wojciech Huszlak, Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego, Organizacji i Zarządzania Ekologicznego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
- dr Jan Knapik, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
- mgr Magdalena Mielus, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
- Snežana Milićević, MSc, Teaching Assistant at Faculty for Hotel Management and Tourism Vrnjačka Banja University of Kragujevac, Department of Management and Business, Serbia
- Vesna Milovanović, Master of International Business Relations, Teaching Assistant at Faculty for Hotel Management and Tourism Vrnjačka Banja University of Kragujevac, Department of Management and Business, Serbia
- mgr Błażej Pasiut, Katedra Psychologii Rodziny, Wydział Psychologii i Nauk Humanistycznych, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
- mgr Anna Piziak-Rapacz, doktorantka, Wydział Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego